

MASTER'S THESIS

Digitaal welzijn in een digitale werkomgeving met meerdere vestigingen: een exploratieve studie

Ramaekers, R.

Award date:
2021

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

pure-support@ou.nl

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 04. May. 2023

Open Universiteit
www.ou.nl



DIGITAAL WELZIJN IN EEN DIGITALE WERKOMGEVING MET MEERDERE VESTIGINGEN: EEN EXPLORATIEVE STUDIE

Digital wellbeing in a digital work environment with multiple branch offices: an exploratory study

Opleiding:	Open Universiteit, faculteit Management, Science & Technology Masteropleiding Business Process Management & IT
Programma:	Open University of the Netherlands, faculty of Management, Science & Technology Master of Science Business Process Management & IT
Cursus:	IM0602 Voorbereiden Afstuderen BMPIT IM9806 Afstudeeropdracht Business Process Management and IT
Student:	Roy Ramaekers
Identiteitsnummer:	
Datum:	16-08-2021
Afstudeerbegeleider:	Rachelle Bosua
Meelezer:	Vanessa Dirksen
Derde beoordelaar:	-
Versie nummer:	V3.1
Status:	Definitief (AF)

Abstract

Door COVID-19 zijn organisaties verplicht om werknemers te laten telewerken. Deze verplichting heeft ervoor gezorgd dat organisaties een verplichte digitale transformatie moesten ondergaan. Hechte kleine organisaties met veel sociaal en face-2-face contact dienden uitsluitend digitaal te gaan communiceren en werken. Er is in de literatuur weinig bekend wat deze verplichte transitie doet met het welzijn van werknemers en welke individuele behoeftes deze medewerkers hebben in een digitale werkomgeving. Verder is er in eerdere onderzoeken nog niet gekeken naar het gevolg van deze manier van werken op het digitale welzijn. Met een kwalitatief exploratief onderzoek wordt getracht deze onbekendheden in de literatuur verder te onderzoeken. Getracht wordt antwoord te geven op de centrale hoofdvraag hoe de digitale werkomgeving het digitale welzijn van medewerkers in een kleine hechte organisatie beïnvloedt.

Het onderzoek toonde aan dat relaties en netwerken binnen een kleine hechte organisatie met meerdere vestigingen juist veelvuldig veranderen als het gevolg van het veelvuldig telewerken. Een tweede bevinding was dat er meer managementinvesteringen nodig zijn in middelen om interacties tussen medewerkers te laten plaatsvinden buiten de formele interactie. Het management moet ondersteuningsmechanismen bieden om ervoor te zorgen dat digitaal huiswerk positieve resultaten heeft voor alle relaties binnen de organisatie, ongeacht de werkplek, terwijl het management ook moet investeren in tools die de netwerkbanden tussen thuis- en kantoormedewerkers van teams binnen en tussen meerdere vestigingen in stand houden.

Sleutelbegrippen

Digitaal welzijn, digitale sociale werkomgeving, sociaal welzijn, medium en kleine bedrijven (MKB) en telewerken.

Samenvatting

Door COVID-19 heeft elke Nederlandse organisatie te maken gekregen met de verplichting dat er zoveel als mogelijk vanuit thuis gewerkt dient te worden. Deze verplichting heeft voor organisaties waar telewerken nog niet tot de standaard behoorde, deze digitale transformatie in een versnelling geduwd. Binnen hechte kleine organisaties met veel sociaal en face-2-face contact zal deze verandering in werkwijze het meest merkbaar zijn. Er is in de literatuur weinig bekend wat deze verplichte transitie doet met het digitale welzijn van werknemers en welke individuele behoeftes deze medewerkers hebben gedurende een digitale werkomgeving. In eerdere onderzoeken is er vooral gekeken naar aspecten zoals werknemerstevredenheid of productiviteit als het gevolg van telewerken, maar nog niet naar aspecten als welzijn op het sociale netwerken en relaties (digitaal welzijn) en welke behoeftes medewerkers hebben in een uitsluitend digitale werkomgeving. Gezien dat er nog weinig onderzoek is gedaan in deze aspecten en dan met name in kleine hechte organisaties met een sociale werkomgeving luidt de onderzoeksvraag: *Hoe verandert de digitale werkomgeving het digitale welzijn van medewerkers in een kleine organisatie met meerdere vestigingen?*

Door middel van een conceptueel model dat twee theorieën gebruikt, namelijk de Social Capital Theory en de Social Network Theory, is een opzet gemaakt om de verandering van het digitale welzijn van medewerkers en hun behoefte in een digitale werkomgeving te bepalen doormiddel van een exploratieve kwalitatieve studie. Er is een hechte sociale organisatie met drie verschillende vestigingen geselecteerd. Deze organisatie had een familiere sfeer, waarbij sociale interactie tussen collega's en het management een van de pilaren zijn binnen de organisatie. Op iedere vestiging zijn interviews uitgevoerd met verschillende medewerkers en afdelingen om zo de verandering op het gebied van welzijn en behoeftes in kaart te brengen.

Er zijn twee belangrijke bevindingen vanuit de resultaten zichtbaar geworden. Ten eerste toonde het onderzoek aan dat de relaties en netwerken binnen een kleine hechte organisatie met meerdere vestigingen juist veranderen als het gevolg van het veelvuldig telewerken. Een gevolg van deze verandering was dat de bestaande grote netwerken een stuk kleiner werden, terwijl de relaties met individuele personen met veelvuldig contact juist sterker werden in een klein netwerk. Kleine hechte organisaties hebben meer managementinvesteringen nodig in middelen om de netwerken en relaties binnen de organisatie in stand te houden.

Het management zou bijvoorbeeld kunnen investeren in technologie zoals Yammer die alle locaties in één groot sociaal netwerk verbindt. Een tweede bevinding was dat er meer managementinvesteringen nodig zijn in middelen om interacties tussen medewerkers te laten plaatsvinden buiten de formele interactie. Managers moeten ervoor zorgen dat ze voor de individuele mensen zorgen die meer interactie met anderen nodig hebben. Het management moet ondersteuningsmechanismen bieden om ervoor te zorgen dat digitaal huiswerk positieve resultaten heeft voor alle relaties binnen de organisatie, ongeacht de werkplek, terwijl het management ook moet investeren in tools die de netwerkbanden tussen thuis- en kantoormedewerkers van teams binnen en tussen meerdere vestigingen in stand houden. Tot slot kan gesteld worden dat de pandemie en digitaal werk altijd gelinkt zijn aan een digitale werkomgeving.

Summary

Due to COVID-19, the Dutch organization has had to deal with every client working from home as much as possible. This has accelerated this digital transformation for organizations where teleworking is not yet the standard. Within close-knit small organizations with a lot of social and face-2-face contact, this change in working method will be most drastic. Little is known about what this mandatory transition does to the digital wellbeing of employees and what individual resources have during a digital spend. Previous studies have mainly looked at aspects such as employee satisfaction of the results of teleworking, but also aspects such as well-being on the network and relationships. Given that little has been done in these aspects, especially in small close-knit organizations with a socially inclusive research question: *How does the digital change the digital of employees in a small organization with multiple branches?*

Using a conceptual model using two theories, namely the Social Capital Theory and the Social Network Theory, a set-up has been made to determine the change in the digital wellbeing of employees and their needs in a digital work environment through an explorative qualitative study. A close-knit social organization with three different locations has been selected. This organization had a family atmosphere, with social interaction between colleagues and management being one of the pillars within the organization. At each location, interviews were conducted with various employees and departments in order to map out the change in the field of well-being and needs.

Two important findings have emerged from the results. First, the study showed that relationships and networks within a small, close-knit, multi-site organization change as a result of frequent teleworking. A consequence of this change was that the existing large networks became a lot smaller, while the relationships with individuals with frequent contact became stronger in a small network. Small close-knit organizations require more management investment in resources to maintain the networks and relationships within the organization.

For example, management could invest in technology such as Yammer that connects all locations in one large social network. A second finding was that more management investments are needed in resources to allow interactions between employees to take place outside the formal interaction. Managers need to make sure that they take care of the individual people who need more interaction with others. Management should provide support mechanisms to ensure that digital homework has positive outcomes for all relationships within the organization, regardless of workplace, while management should also invest in tools that enhance the network connections between home and office workers of teams within and across multiple sites. hold on. Finally, it can be said that the pandemic and digital work are always linked to a digital work environment.

Inhoudsopgave

Abstract.....	2
Sleutelbegrippen.....	2
Samenvatting.....	3
Summary.....	4
Kerndefinities.....	7
1. Introductie	8
1.1 Achtergrond	9
1.2 Gebiedsverkenning	9
1.2.1 Telewerken.....	9
1.2.2 Telewerk en sociaal welzijn.....	10
1.3 Probleemstelling en opdracht formulering.....	10
1.4 Aanpak in hoofdlijnen	11
1.5 Structuur van rapport	11
2. Theoretisch kader	12
2.1 Onderzoek aanpak	12
2.1.1 Zoekmethode.....	12
2.1.2 Zoekresultaat, selectie en analyse	12
2.2 Resultaten van het literatuuronderzoek.....	13
2.2.1 Digitale sociale werkomgeving	13
2.2.2 Telewerken en de digitale werkomgeving	14
2.2.3 Social Capital Theory.....	15
2.2.4 Social Network Theory	16
2.3 Focus van dit onderzoek	16
2.5 Conceptueel model.....	17
2.6 Samenvatting	18
3. Methodologie.....	19
3.1 Keuze van onderzoeksmethodiek	19
3.2 Achtergrond casestudy organisatie	19
3.3 Datacollectie	20
3.4 Gegevensanalyse.....	21
3.5 Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten	21
3.5.1 Validiteit.....	21
3.5.2 Betrouwbaarheid	22
3.5.3 Ethische aspecten	22
3.6 Samenvatting	23

4. Resultaten	24
4.1 Opvattingen van medewerkers over de veranderingen in werkwijze of communicatie.....	24
4.2 Opvattingen van medewerkers, veranderingen in sociaal netwerk en sociaal kapitaal	26
4.3 Opvattingen van medewerkers op telewerken	28
4.5 Samenvatting	30
5. Discussie, conclusies en aanbevelingen.....	31
5.1 Sub-vraag 1: Wat verandert er in het werk en de manier waarop medewerkers het werk uitvoeren in een digitale werkomgeving?	31
5.2 Sub-vraag 2: Hoe verandert het veelvuldig telewerken het digitaal welzijn van werknemers in een digitale werkomgeving?	33
5.3 Sub-vraag 3: Welke behoefte heerst er vanuit de medewerkers in tijden van verplicht telewerken?	34
5.4 Conclusie	36
5.5 Beperkingen van het onderzoek	37
5.6 Aanbevelingen voor verder onderzoek en de praktijk	37
5.6.1 Aanbevelingen voor verder onderzoek.....	37
5.6.2 Aanbevelingen voor de praktijk	38
Referenties	39
Appendix A: Interviewvragen.....	42
Appendix B: Coderingsbomen	44
B.1 Code-subcodes-segments model: Werkwijze.....	44
B.2 Code-subcodes-segments model: Sociaal welzijn	45
B.3 Code-subcodes-segments model: Mentaal welzijn	46
B.4 Code-subcodes-segments model: Management	47
Appendix C. Verklaring eigen werk.....	48
Appendix D. Openbaarheid thesisrapport	49

Kerndefinities

Hier zullen de kerndefinities in dit onderzoek kort worden toegelicht.

Term	Beschrijving
Digitale sociale werkomgeving	Een digitale werkomgeving, kan het best worden omschreven als een digitale manier van werken waarbij veelvuldig gebruik gemaakt wordt van ICT-hulpmiddelen voor communicatie en samenwerken (Dittes & Smolnik, 2019; OpenIMS, 2020).
Sociale werkomgeving	De sociale werkomgeving wordt gedefinieerd als: de interactie tussen alle werknemers binnen een organisatie. Deze interactie omvat alle kenmerken van individuen en de posities waarin medewerkers zich bevinden. Als er uiteindelijk meer samenhang en teamwork wordt geoefend en het bedrijf een bedrijfscultuur heeft die voor hen werkt, is het waarschijnlijk dat het welzijn van de medewerkers verbetert (UKEssays, 2018).
Telewerken	Dit is werken vanuit thuis of op een alternatieve locatie waarbij met behulp van elektronische of andere middelen gecommuniceerd wordt met de gebruikelijke werkplek, in plaats van fysiek op de werkplek aanwezig te zijn (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020; Nakrošienė, Bučiūnienė, & Goštautaitė, 2019).
Digitaal welzijn	Stelt organisaties in staat om digitale technologieën te gebruiken, om hen zo te helpen dat zij productief kunnen werken en sociale relaties kunnen onderhouden zonder negatieve bijwerkingen van digitale technologieën te ervaren, zoals afleiding, afhankelijkheid en gezondheidsbedreigingen (Jisc, 2021; Lee & Kim, 2019).

1. Introductie

In het onderzoek van Agostino, Arnaboldi, and Lema (2020) wordt beschreven dat Covid-19 een versnelling in digitale transformatie heeft veroorzaakt waar overheden en organisaties mee worden geconfronteerd. Door de pandemie wordt vanuit de overheid dwingend verzocht om het telewerken zoveel als mogelijk toe te passen. Bij organisaties waar telewerken nog niet was geïmplementeerd of er nog geen mogelijkheden beschikbaar zijn om te telewerken, zal de impact waarschijnlijk het meest merkbaar zijn.

De recente veranderingen in de bestaande werkomgeving ondersteunen de bevindingen dat telewerken steeds normaler wordt en waarschijnlijk ook het “normale” werken zal worden in de toekomst (Okubo, 2020). Deze verandering zal in alle waarschijnlijkheid merkbaar zijn in het ontwerp van werk, de manier waarop werknemers in een organisatie werken, de manier van communiceren en de omstandigheden waaronder ze dat doen (Schwarz Müller, Brosi, Duman, & Welppe, 2018). Deze verandering in de communicatie zorgt er waarschijnlijk voor dat er een verschuiving plaatsvindt in de manier waarop medewerkers met elkaar communiceren. Waar er eerst face-to-face (f-2-f) gecommuniceerd werd op locatie, dienen medewerkers nu voornamelijk te communiceren via online communicatietools zoals Skype en Microsoft Teams (Antonacopoulou & Georgiadou, 2020; Martin & Tapp, 2019).

Het is de vraag hoe deze nieuwe werkomgeving en digitale manier van communiceren het sociale welzijn van medewerkers beïnvloedt in een digitale werkomgeving. Sociaal welzijn kan tevens digitaal welzijn worden genoemd in tijden van telewerken en is een term die wordt gebruikt om de impact van technologieën en digitale diensten op de mentale, fysieke, sociale en emotionele gezondheid van mensen te beschrijven (Jisc, 2021). In het onderzoek van Lee and Kim (2019) wordt digitaal welzijn als volgt beschreven: *“Digitaal welzijn stelt organisaties in staat om digitale technologieën te gebruiken, om hen zo te helpen dat zij productief kunnen werken en sociale relaties kunnen onderhouden zonder negatieve bijwerkingen van digitale technologieën te ervaren, zoals afleiding, afhankelijkheid en gezondheidsbedreigingen”*. Oftewel het digitale welzijn is het in stand houden van relaties en netwerken van medewerkers om zo geen afbreuk te doen op het sociale welzijn.

Sociaal welzijn verwijst naar ons vermogen om zinvolle positieve relaties en regelmatig contact te maken en te onderhouden met andere mensen in onze wereld zoals collega's (Mansveld, 2021). Keyes, Yao, Hybels, Milstein, and Proeschold-Bell (2020) geven de volgende definitie aan sociaal welzijn: *“Het oordeel dat individuen geven over de kwaliteit van hun sociale relaties, de werkbaarheid van hun interacties met gemeenschappen en hoe anderen daarop reageren”*.

De focus van dit onderzoek zal liggen op hoe de werkomgeving is getransformeerd en welke beperkingen die digitale technologieën en digitale tools hebben op het digitale welzijn en het netwerk in combinatie met de onderlinge relaties van medewerkers die veelvuldig telewerken.

Hoe al deze veranderingen het digitale welzijn van medewerkers beïnvloeden op het gebied van sociaal welzijn is nog niet verkend in eerdere onderzoeksgebieden. Met name wat de invloed van telewerken is op de netwerken en relaties van medewerkers binnen een kleine organisatie waar een sterke f-2-f structuur en manier van werken aanwezig was.

1.1 Achtergrond

Volgens de website de Ondernemer (2020) telde Nederland van alle EU-lidstaten voor de pandemie al het hoogste percentage thuiswerkers, namelijk 14 procent van de werkenden werkt doorgaans thuis, dit percentage zal waarschijnlijk nu en in de toekomst velen malen hoger liggen.

Het werk dat wordt gedaan vanuit plekken anders dan vanuit het traditionele kantoor worden gedefinieerd als telewerken (Nakrošienė et al., 2019). Belzunegui-Eraso and Erro-Garcés (2020) geven de volgende definitie aan telewerken: *“Het voornamelijk werken buiten het terrein van de werkgever met de ondersteuning van ICT's, daarom kan het vanaf meerdere locaties, waarbij gebruikt gemaakt wordt van verschillende technologieën en in verschillende frequenties”*.

Er kan vanuit de literatuur verondersteld worden dat organisaties op verschillende manieren getransformeerd worden door digitaal werken. Het digitaal werken kan een probleem zijn voor zowel de organisaties en de werknemers, dit komt vooral naar voren als de manier van werken aanzienlijk verandert, denk hierbij aan het gebruik van digitale platformen en minimaal sociaal contact met collega's (Agostini, Galati, & Gastaldi, 2019; Morton, Wilson, & Cooke, 2020).

Door het uitdagende karakter van het ontstaan van de digitale sociale werkomgeving in tijden van COVID-19, beoogt dit onderzoek een aanvulling te doen op het onderzoek van van Zyl (2021).

In deze studie is er literatuuronderzoek gedaan naar de negatieve gevolgen op het sociale welzijn als gevolg van COVID-19 bij universiteitsstudenten. In het onderzoek van van Zyl (2021) is er vooral gekeken naar de langdurige effecten op studenten op sociaal welzijn en welke ondersteuningsmiddelen zij nodig hadden.

Dit onderzoek tracht een aanvulling te doen op het eerdere onderzoek door verder te kijken dan de impact op studenten. Door te onderzoeken hoe een verplichte verandering naar een digitale sociale werkomgeving in een kleine organisatie, met verschillende vestigingen, het sociale welzijn beïnvloedt van medewerkers en dan met name de verandering in netwerken en relaties van deze medewerkers.

1.2 Gebiedsverkenning

In deze paragraaf zullen de twee hoofdthema's: telewerken en welzijn van medewerkers beide in de context van digitale transformatie vanuit de inleiding kort worden uitgelegd.

1.2.1 Telewerken

Zeike, Choi, Lindert, and Pfaff (2019) stellen dat digitalisering ervoor heeft gezorgd dat er ingrijpende transformatieprocessen zijn gerealiseerd. Waarbij de digitale transformatie van bedrijven zowel de werkvereisten als de werkresources veranderen. Een voorbeeld hiervan is het thuishkantoor en telewerken, welke als hulpmiddel kunnen worden gebruikt om de verdere digitalisatie van organisaties te laten groeien.

Veel van de huidige telewerk werkzaamheden worden ondersteund door internetverbindingen, waardoor deze werkzaamheden vrijwel altijd en overal gedaan kunnen worden. Deze ruimtelijke onafhankelijkheid verandert de rol van technologie in de werkomgeving ingrijpend en biedt zowel kansen als nieuwe bedrijfsuitdagingen (Messenger & Gschwind, 2016). De uitdagingen waaraan gedacht kan worden zijn de wijze waarop mensen gaan samenwerken, bijvoorbeeld vergaderingen via online platforms, hoe alle gegevens via externe verbindingen te benaderen zijn of dat iedereen de juiste vaardigheden bezit om volledig digitaal te werken.

1.2.2 Telewerk en sociaal welzijn

Uit het onderzoek van Miele and Tirabeni (2020) is het verband onderzocht tussen werken op afstand, controle en macht vanuit verschillende perspectieven. Hieruit bleek dat werken op afstand en de opkomst van controledynamiek mogelijk socialisatieprocessen, identiteit en isolatie van telewerkers teweeg kunnen brengen. Verondersteld kan worden dat mogelijk het sociale welzijn van medewerkers op verschillende vlakken wordt beïnvloed.

Veranderingen tijdens het werken op afstand hebben invloed op de behoeftes, de wijze en frequentie waarop sociale interacties van medewerkers en managers plaatsvinden. Zeker als de (fysieke) sociale interacties steeds minder vaak voorkomen, kan dit stress opleveren voor medewerkers. Mocht een individu ook nog niet het juiste netwerk, relaties of vaardigheden hebben om goed gebruikt te maken van een volledig digitale manier van werken dan kan dit impact hebben op het welzijn van individuen op de werkplek. Het is van belang om duidelijk in beeld te hebben hoe telewerken van invloed is op het welzijn van medewerkers in termen van sociale gezondheid (Plomp & Peeters, 2020).

In algemene termen kan sociaal welzijn binnen een werkomgeving het beste worden omschreven als een weerspiegeling van het ontwikkelen en onderhouden van positieve interacties en participatie binnen een hechte gemeenschap, organisatie, of groep (Cicognani, Martinengo, Albanesi, Piccoli, & Rollero, 2014; Tallini, 2011).

1.3 Probleemstelling en opdracht formulering

Gedurende de pandemie voelt iedere organisatie de voor- en nadelen van het verplicht telewerken van werknemers vanuit een sociaal perspectief. Interactie tussen werknemers onderling vindt voornamelijk gedurende telewerken digitaal plaats. Het is dan ook de vraag hoe een digitale werkomgeving het werk op zichzelf en het sociale welzijn van personen in kleine hechte organisaties zal veranderen door deze verplichting. Waarbij er voor de pandemie een hele sociale en familiale werkomgeving gecreëerd is, zal deze gedurende en waarschijnlijk na de pandemie drastisch veranderd zijn. Managers en leidinggeven zullen een manier moeten vinden hoe zij de organisatie zo kunnen inrichten dat bovenstaande veranderingen niet de sociale aspecten van werken drastisch beïnvloeden.

Omdat er beperkte literatuur beschikbaar is die kijkt naar de veranderingen op de relaties van medewerkers en het digitale welzijn als het gevolg van een steeds meer digitale manier van werken binnen organisaties. Wordt door middel van dit onderzoek getracht te onderzoeken en te kunnen definiëren hoe het netwerk, de relaties en daarmee het digitale welzijn van werknemers is veranderd als gevolg van het veelvuldig telewerken en het digitaal communiceren.

Door middel van de volgende hoofdvraag wordt getracht antwoord te geven op bovenstaande probleem.

Hoofdvraag (HV): *Hoe verandert de digitale werkomgeving het digitale welzijn van medewerkers in een kleine organisatie met meerdere vestigingen?*

Sub vragen (SV):

SV1. *Wat verandert er in het werk en de manier waarop medewerkers het werk uitvoeren in een digitale werkomgeving?*

SV2. *Hoe verandert het veelvuldig telewerken het digitaal welzijn van werknemers in een digitale werkomgeving?*

SV3. *Welke sociale behoefte heerst er vanuit de medewerkers in tijden van verplicht telewerken?*

Motivatie/relevantie

Verwacht kan worden dat de werkplek van de toekomst voornamelijk digitaal zal zijn in termen van sociale interacties en samenwerking. Deze verandering kan aanzienlijke gevolgen hebben voor kleinere organisaties die als een hechte eenheid opereren. Deze studie zal proberen de impact van deze verandering aan het licht te brengen, die als gevolg hiervan kunnen worden verwacht. Daarnaast kan deze studie managers helpen zich bewust te zijn van de veranderingen die kunnen worden verwacht. Op deze manier kunnen managers proactief reageren op de verwachte veranderingen. Dit onderzoek kan ook dienen als een goede basis voor vervolgonderzoek om in kaart te brengen hoe de veranderingen in een digitale sociale omgeving het beste kunnen worden beheerst.

1.4 Aanpak in hoofdlijnen

Het literatuuronderzoek is middels de gefundeerde theoriebenadering (Wolfswinkel, Furtmueller, & Wilderom, 2013) uitgevoerd en is als basis gebruikt om het onderzoeksgebied te verkennen. Dit heeft geleid tot inzicht in de volgende aspecten: de aspecten van telewerken, de digitale werkomgeving van mensen, hun netwerk en onderlinge relaties op de werkvloer. Door middel van een kwalitatief empirisch onderzoek is onderzocht hoe het digitale welzijn van medewerkers verandert tijdens het veelvuldig telewerken binnen een kleine hechte organisatie.

Met behulp van een enkele casestudy met meerdere vestigingen, de literatuur en de empirische data is het uiteindelijke onderzoek tot stand gekomen. De resultaten uit het onderzoek geven twee belangrijke bevindingen: hechte organisaties hebben managementinvesteringen nodig in middelen om zo het digitale welzijn zo optimaal mogelijk te houden. Verder heeft de plotselinge verandering als gevolg van het veelvuldige telewerken en een digitale werkomgeving invloed op de netwerken en relaties van medewerkers binnen de organisatie. Tevens blijkt dat de pandemie en digitaal werk altijd gelinkt zijn aan een digitale werkomgeving.

1.5 Structuur van rapport

In hoofdstuk twee zal de literatuur besproken worden, welke als basis dient voor dit onderzoek. In hoofdstuk drie zal de methode van het onderzoek worden besproken. In hoofdstuk vier worden de resultaten van het onderzoek toegelicht. Tot slot wordt in hoofdstuk vijf de conclusie van het onderzoek geformuleerd, waarbij er suggesties worden gedaan voor mogelijk vervolgonderzoek.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de literatuurstudie. Allereerst wordt de aanpak van het literatuuronderzoek en de uitvoering besproken. Hierna zullen de resultaten van het literatuuronderzoek, de focus van het onderzoek en de gebruikte theorie, welke als basis geldt voor het onderzoek, worden besproken.

2.1 Onderzoek aanpak

Tegenwoordig is er veel literatuur te vinden over het onderwerp telewerk in het algemeen, de onderwerpen variëren in aspecten zoals het welzijn van medewerkers, baantevredenheid, de performance van medewerkers en over de verschillende soorten van telewerken. Er is minder bekend over het digitale welzijn van medewerkers en nog minder over de impact op relaties tussen de verschillende werknemers. Hierdoor is het noodzakelijk om het literatuuronderzoek op een systematische manier plaats te laten vinden. Als start van de literatuurstudie is er gekozen voor de “Grounded theory method” van Wolfswinkel, Furtmueller, and Wilderom (2013) en worden de twee hoofdstappen van die methode vervolgens hieronder beschreven.

2.1.1 Zoekmethode

Voorafgaand aan de zoekactie werden eerst de gebieden, waarin de zoekactie zou plaatsvinden gedefinieerd. Dit waren sociale studies omtrent werk en het welzijn van medewerkers in digitale werkomgevingen. Tijdens deze eerste initiële zoekactie zijn relevante kernwoorden geformuleerd als criteria voor de zoekactie van waaruit onderstaande zoektermen zijn ontstaan. Hierbij is gebruik gemaakt van verschillende bibliotheken en databases. Waaronder de OU-universiteitsbibliotheek en de databases: Web of Science, SpringerLink, Researchgate en ScienceDirect. Binnen deze databases is gezocht naar artikelen binnen het thema telewerken en de sociale aspecten van telewerken binnen een organisatie. Door het zoeken naar artikelen binnen het thema telewerken, kon er een globaal beeld van het onderzoeksgebied worden gevormd. Vanuit deze initiële zoektocht binnen het thema telewerken, konden er meerdere zoektermen worden geformuleerd om dieper op het thema telewerken in te zoomen.

Hierbij is gebruik gemaakt van de volgende zoektermen: “Telework” AND/OR “digital transformation” AND/OR “social working environment” AND/OR “wellbeing” AND/OR “digital wellbeing” AND/OR “social networks” AND/OR “social capital”.

Om de kwaliteit van de gebruikte artikelen te borgen is er gekeken naar het aantal keren dat het artikel geciteerd is, daarnaast is er gebruikt gemaakt van de journal impact factor, welke is getoetst door Jung, Chow, and Wu (2003); (Waltman & Traag, 2020).

2.1.2 Zoekresultaat, selectie en analyse

Om bovenstaande zoekmethode zo efficiënt als mogelijk te doen, is er gekozen om alleen te zoeken naar artikelen die gepubliceerd zijn in de afgelopen vijf jaren (2015-2020). De bovenstaande query's leverden 67132 artikelen op. Dit betrof enkel Engelse peer-reviewed artikelen waarbij de bovenstaande zoektermen zijn gebruikt. Deze artikelen hadden allen betrekking op telewerken met de focus op de sociale aspecten van telewerken.

Wegens het grote aantal artikelen is besloten om een eerste selectie te maken op basis van de titel van het onderzoek, het aantal keren dat het artikel is geciteerd in combinatie met de publicatiedatum, het type artikel en in welk blad het artikel is geplaatst.

Na deze initiële selectie zijn van al deze artikelen allereerst het abstract gelezen om zo inzicht te krijgen of het onderzoek ook daadwerkelijk over het juiste thema gaat. Als het abstract overeenkomt met het thema is er gekeken naar de gebruikte theorie, methoden, bevindingen en de mogelijkheden voor vervolgonderzoek. Deze selectie heeft uiteindelijk geleid tot 26 onderzoeken, welke geselecteerd zijn voor dit onderzoek onderverdeeld in drie hoofdthema's:

Tabel 1: Hoofdthema's uit de literatuur en referenties

Hoofdthema	Artikelen
1. Digitale sociale werkomgeving geassocieerd met telewerken	(Raziq & Maulabakhsh, 2015); (Davison & Ou, 2017; Martin & Tapp, 2019); (Antonacopoulou & Georgiadou, 2020); (Dittes & Smolnik, 2019)
2. Telewerken (welke aspecten van telewerken) en support voor telewerk	(Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020); (Nakrošienė et al., 2019); (Bosua, Kurnia, Gloet, & Moza, 2017); (Bosua, Gloet, Kurnia, Mendoza, & Yong, 2012); (Baert, Lippens, Moens, Weytjens, & Sterkens, 2020); (Collins, Hislop, & Cartwright, 2016); (Baert et al., 2020); (Bentley et al., 2016); (Van Wart, Roman, Wang, & Liu, 2019); (Kurtessis et al., 2015); (Windeler, Chudoba, & Sundrup, 2017); (Even, 2020); (Antonacopoulou & Georgiadou, 2020); (Collins et al., 2016)
3. Digitaal welzijn binnen de werkomgeving	(S. Hobfoll, Tirone, Holmgreen, & Gerhart, 2016); (Villalonga-Olives & Kawachi, 2017); (Kenton, 2019); (Claridge, 2018); (Liu, Sidhu, Beacom, & Valente, 2017); (Cheng, Lee, Chan, Leung, & Lee, 2009) (Claywell, 2021); (Papadopoulos, Baltas, & Balta, 2020); (van Zyl, 2021)

2.2 Resultaten van het literatuuronderzoek

In deze paragraaf wordt elk relevant thema vanuit de literatuur op het gebied van digitale sociale werkomgeving, telewerken, digitaal welzijn, sociale netwerken en relaties besproken. Waarbij elke thema opeenvolgend zal worden geformuleerd.

2.2.1 Digitale sociale werkomgeving

Werkomgeving is een breed begrip en betekent de gehele omgeving waarin gewerkt wordt. Deze hele omgeving bevat niet alleen de fysieke werkomgeving, maar omvat ook de psychologische aspecten van hoe werk is georganiseerd en het welzijn op het werk (Personalenheten, 2019). Raziq and Maulabakhsh (2015) geven de volgende definitie aan een werkomgeving: *“De werkomgeving bestaat uit twee bredere dimensies zoals werk en context. Werk omvat alle verschillende kenmerken van het werk en bestaat verder uit de tweede dimensie werktevredenheid, welke de fysieke arbeidsomstandigheden en de sociale arbeidsomstandigheden omvat”*. De sociale werkomgeving wordt gedefinieerd als: *“De interactie tussen alle werknemers binnen een organisatie. Deze interactie omvat alle kenmerken van individuen en de posities waarin medewerkers zich bevinden. Als er uiteindelijk meer samenhang en teamwork wordt geoefend en het bedrijf een bedrijfscultuur heeft die voor hen werkt, is het waarschijnlijk dat het (sociale) welzijn van medewerkers verbetert”* (UKEssays, 2018).

Volgens het onderzoek van Davison and Ou (2017) heeft sinds de eeuwwisseling de infrastructuur van organisaties steeds meer een digitale tint gekregen. Waarbij er meer verbindingen te onderkennen zijn tussen mensen, producten, processen, dagelijkse routines en diensten. Deze worden allemaal ondergedompeld door digitale technologieën. Wegens de pandemie en het veelvuldig telewerken van

werknemers verandert de werkomgeving en mogelijk de relaties van mensen. Aangezien er een verschuiving plaatsvindt van werken op kantoor naar een situatie waarbij er veelvuldig op afstand wordt gewerkt. Zo geven zowel Martin and Tapp (2019) als Antonacopoulou and Georgiadou (2020) aan dat bedrijven en werknemers door deze verandering veelvuldig gebruik zijn gaan maken van digitale platformen om vanaf elke locatie met elkaar verbonden te zijn en de mogelijkheid hebben om met elkaar te kunnen communiceren.

Door het veelvuldige gebruik van ICT-hulpmiddelen voor communicatie en samenwerking ontstaat er een digitale manier van werken. Deze manier van werken en de daarmee samenhangende verandering in de werkomgeving creëren een digitale werkomgeving, waarbij er weinig f-2-f sociale interactie is. Een voorbeeld zijn de digitale platform werkers, die elkaar weinig zien en als gevolg daarvan ontstaat er een online weergave van de sociale- en arbeidsomstandigheden die de medewerkers nodig hebben om hun werk te doen (Dittes & Smolnik, 2019). In deze studie wordt de term digitale sociale werkomgeving doorgaans gebruikt om te verwijzen naar een sociale werkomgeving die hoofdzakelijk digitaal is.

2.2.2 Telewerken en de digitale werkomgeving

Uit het onderzoek van Belzunegui-Eraso and Erro-Garcés (2020) blijkt dat de implementatie van telewerken in Europa juist langzamer vorderde dan eerder werd verwacht, waarbij de pandemie ervoor heeft gezorgd dat de langzame transformatie plots in een versnelling is geraakt. Deze plotselinge verplichte verandering van de plaats waar het werk met name uitgevoerd wordt, zorgt ervoor dat organisaties de juiste tools beschikbaar moeten maken om zo de werkzaamheden ergens anders dan op kantoor uit te kunnen voeren.

Een van de eerste veranderingen is dat organisaties en medewerkers op een andere manier gaan communiceren met elkaar. Waar er eerst veel f-2-f contact is tussen relaties op de werkvloer en erbuiten, zal dit nu voor een groot gedeelte via diverse onlinetools plaatsvinden. Deze tools zullen niet alleen hardware, zoals laptops of telefoon betreffen, maar ook software die het mogelijk maakt om met elkaar te communiceren, zoals Mattermost, Slack of het bekendere Microsoft Teams (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020; LuckyCookie, 2020; Nakrošienė et al., 2019).

Naast dat er op een andere manier gecommuniceerd dient te worden zal er ook een andere manier van samenwerken ontstaan. Om op een productieve manier telewerken mogelijk te maken zullen medewerkers de beschikking moeten krijgen over verschillende onlinetools waarin samenwerken wordt mogelijk gemaakt. Het gebruik van technologie maakt het een stuk eenvoudiger om het lokale werken te veranderen naar telewerken.

Al deze veranderingen kunnen ervoor zorgen dat medewerkers te maken krijgen met een nieuwe manier van werken en mogelijk verschillende stressfactoren, zoals sociaal isolement, verandering in werkzaamheden of verstoorde relaties tussen werknemers onderling.

‘De Conservation of Resources’ (COR) -theorie geeft inzicht in hoe individuen omgaan met stress en trauma. De theorie volgt uit het basisprincipe van motivatie dat mensen ernaar streven hun persoonlijke en sociale hulpbronnen te verwerven en te beschermen en dat ze stress ervaren wanneer omstandigheden deze gewaardeerde hulpbronnen bedreigen of resulteren in het verlies van deze gewaardeerde hulpbronnen (S. Hobfoll et al., 2016; S. E. Hobfoll, Freedy, Lane, & Geller, 1990).

Vanuit de theorie stellen S. E. Hobfoll et al. (1990); Watkins (2019) en het onderzoek van Belzunegui-Eraso and Erro-Garcés (2020) dat de eerder genoemde hulpbronnen onder te verdelen zijn in de volgende vijf gebieden:

1. Individuele, bijvoorbeeld de persoonlijke situatie;
2. Werkfactoren, bijvoorbeeld het soort werk en de technologische tools;
3. Organisatorische factoren, bijvoorbeeld de strategie of cultuur;
4. Thuis en familie;
5. Omgeving, bijvoorbeeld veiligheid en juridische aspecten.

Uit bovenstaande onderzoeken kan worden opgemaakt dat er verschillende aspecten zijn die meespelen in het digitale welzijn van iemand die geraakt wordt door het werken op afstand. Het gaat dus niet alleen om aspecten zoals een verbeterde efficiency, betere balans tussen werklevens en het privéleven of werknemerstevredenheid (Baert et al., 2020; Bentley et al., 2016; Bosua et al., 2017), maar over alle sociale veranderingen die het gevolg kunnen zijn van een volledig digitale werkomgeving.

Door de plotselinge verandering naar een volledig digitale werkomgeving is het van belang dat er voldoende sociale steun wordt ontvangen en gegeven. Sociale steun wordt vaak in brede zin gebruikt en verwijst meestal naar elk proces waardoor sociale relaties de gezondheid en het welzijn kunnen verbeteren (Gubbins, Harrington, & Hines, 2020). Zoals vermeld is het voor de gezondheid en het welzijn van de medewerker van belang dat de organisatie ondersteuning geeft in de wijze waarop en de frequentie waarin met elkaar gecommuniceerd wordt, om zo de negatieve effecten van langdurig telewerken te beperken (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020; Bentley et al., 2016).

2.2.3 Social Capital Theory

Een van deze negatieve effecten van het veelvuldig telewerken is dat de bestaande netwerken of relaties tussen personen, teams, afdelingen of zelfs vestigingen kunnen veranderen. Deze netwerken zorgen ervoor dat een organisatie effectief kan en blijft functioneren, dit wordt ook wel sociaal kapitaal genoemd. In het onderzoek van Villalonga-Olives and Kawachi (2017) wordt sociaal kapitaal als volgt gedefinieerd: *“Sociaal kapitaal wordt gedefinieerd als de middelen – bijvoorbeeld het uitwisselen van gunsten, het handhaven van groepsnormen, de aanwezigheid van vertrouwen en het uitoefenen van sancties – die beschikbaar zijn voor leden van sociale groepen. De sociale groep kan verschillende vormen aannemen, zoals een werkplek”*. Kenton (2019) geeft de volgende definitie aan sociaal kapitaal: *“Het stelt een groep mensen in staat om effectief samen te werken om een gemeenschappelijk doel te bereiken. Het stelt een samenleving of organisatie, zoals een bedrijf of een non-profitorganisatie, in staat om als geheel samen te functioneren door middel van vertrouwen en gedeelde identiteit, normen, waarden en wederzijdse relaties”*.

Uit de beiden definities kan verondersteld worden dat sociaal kapitaal te maken heeft met de netwerken tussen verschillende personen of organisaties in zijn geheel, waarbij de nadruk ligt op de positieve als negatieve kenmerken van deze relatie.

Claridge (2018); Woolcock (1998, 2001) onderkennen een drietal soorten sociaal kapitaal namelijk:

1. Het verbinden van sociaal kapitaal: Dit geeft de banden aan tussen mensen in een vergelijkbare situatie.
2. Het overbruggen van sociaal kapitaal: Omvat verre banden van gelijke personen, zoals collega's.
3. Het koppelen van sociaal kapitaal: Strekt zich uit naar ongelijke mensen in ongelijke situaties, zoals degenen die zich volledig buiten de gemeenschap bevinden.

2.2.4 Social Network Theory

Zoals blijkt uit de social capital theory zijn netwerken binnen organisaties van groot belang om op een juiste manier het werk te kunnen blijven uitvoeren. De sociale netwerktheorie is een op sociologie gebaseerde theorie die voortbouwt op de relationele dimensie en zich richt op de rol van sociale relaties bij het verzenden van informatie, het kanaliseren van persoonlijke invloeden en het mogelijk maken van attitude- of gedragsverandering binnen hun eigen netwerk (Liu et al., 2017). Oftewel de studie hoe mensen, organisaties of groepen omgaan met anderen binnen hun netwerk (Cheng et al., 2009; Claywell, 2021).

Uit het onderzoek van Borgatti and Ofem (2010) blijkt dat relaties onder te verdelen zijn in vijf basis types namelijk in:

1. Gelijkenis, bijvoorbeeld de locatie waar de relatie zich bevindt (zelfde vestiging);
2. Sociale relatie, de relatie met collega of meerdere;
3. Mentale relatie, houden van en haten van anderen;
4. Interactie en transactie, het uitwisselen van informatie of het praten met anderen;
5. Stromen, informatie of geld.

Naast dat relaties onder te verdelen zijn in een vijftal types zijn er ook drie types van sociale relaties of netwerken te onderkennen, namelijk de egocentrische netwerken, de sociocentrische netwerken en de open-systeemnetwerken (Kadushin, 2004).

1. Egocentrische netwerken zijn verbonden met een enkel knooppunt of individu. Bijvoorbeeld de verbondenheid met goede vrienden (Chung, Hossain, & Davis, 2005; Guidon, Wicki, Axhausen, & Bernauer, 2017).
2. Sociocentrische netwerken zijn standaard gesloten netwerken. Een veelgebruikt voorbeeld van dit type netwerk zijn werknemers binnen een organisatie (Chung et al., 2005).
3. In open-systeemnetwerken zijn de grenslijnen niet duidelijk gedefinieerd. Een paar voorbeelden in dit soort netwerken zijn de connecties tussen bedrijven (Kadushin, 2004).

2.3 Focus van dit onderzoek

Uit het onderzoek van Even (2020) blijkt dat dat telewerkers op verschillende manieren betrokken dienen te worden binnen de organisatie. Echter wordt binnen dit onderzoek voornamelijk gekeken naar de sociale isolatie van medewerkers en naar hoe managers telewerkers betrokken kunnen houden binnen de organisatie. Echter betrof dit een literatuurstudie waar gekeken is naar verschillende thema's binnen een 20-tal artikelen. Verder is er gering onderzoek gedaan naar de verandering van het digitale welzijn van medewerkers en de relaties die mogelijk veranderd zijn als het gevolg van telewerken.

Er is wel veel onderzoek gedaan naar het welzijn van personen in organisaties op het gebied van productiviteit, werknemerstevredenheid en het behalen van doelen, maar nog weinig studies met betrekking tot het digitale welzijn van werknemers en de relaties van deze werknemers.

Daarnaast is er veel onderzoek gedaan binnen grote organisaties, waarbij telewerken al grotendeels is geïmplementeerd. De gap die hier gevonden is in de literatuur is dat er weinig bekend is over de verandering in relaties bij het plotseling veelvuldig telewerken, binnen kleine familiale organisaties, waarbij er in eerste instantie veel sociale interactie was tussen medewerkers onderling en medewerkers met het management.

Hierdoor is de hoofdvraag (HV) van deze studie als volgt:

Hoofdvraag (HV): *Hoe verandert de digitale werkomgeving het digitale welzijn van medewerkers in een kleine organisatie met meerdere vestigingen?*

Deze verplichte verandering van een sociale werkomgeving naar een digitale sociale werkomgeving heeft niet alleen impact op de werknemers en de perceptie van deze medewerkers. Deze verandering kan ook van invloed zijn op hoe het werk uitgevoerd wordt, samengewerkt wordt of er ontstaan nieuwe werkzaamheden. Om erachter te komen wat er voor werknemers verandert door het veelvuldig telewerken is de volgende sub-vraag (SV) geformuleerd:

SV1. *Wat verandert er in het werk en de manier waarop medewerkers het werk uitvoeren in een digitale werkomgeving?*

Generiek kan worden gesteld dat het digitale welzijn van een medewerker zowel positief als negatief kan veranderen gedurende een periode van telewerken en dat de sociale interactie verandert gedurende deze periode, waarbij zelfs sociaal-isolement kan plaatsvinden (Bosua et al., 2012; Bosua et al., 2017; Delanoeije & Verbruggen, 2020; Nakrošienė et al., 2019). Echter geeft onderzoek nauwelijks duidelijkheid in de verandering van relaties tussen medewerkers of welke sociale behoeftes er vanuit medewerkers zijn in een volledige digitale sociale werkomgeving.

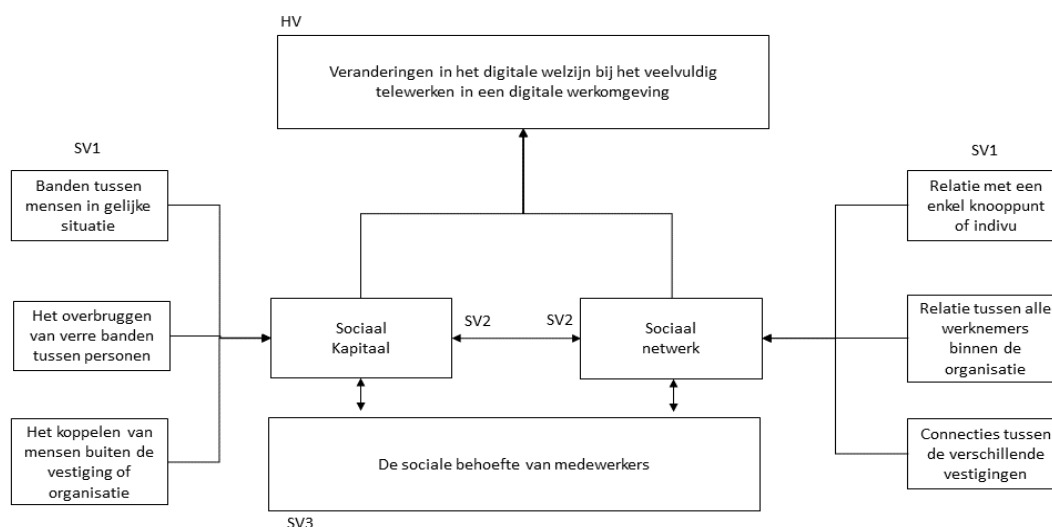
Dit onderzoek moet inzicht geven in de verandering van netwerk en relaties en welke aspecten medewerkers belangrijk vinden vanuit het management, welke tools zij nodig hebben en welke aspecten van communicatie en samenwerking benodigd zijn. Kortom hoe blijft het digitale welzijn van medewerkers op een goed niveau. Op basis hiervan zijn de volgende sub-vragen (SV) geformuleerd:

SV2. *Hoe verandert het veelvuldig telewerken het digitaal welzijn van werknemers in een digitale werkomgeving?*

SV3. *Welke sociale behoefte heerst er vanuit de medewerkers in tijden van verplicht telewerken?*

2.5 Conceptueel model

Het samenbrengen van de HV en de drietal SV in combinatie met de gebruikte theorieën leiden tot het onderstaande conceptueel model.



Figuur 1: Conceptueel model: impact van digitale transformatie op het welzijn en socialisatie van medewerkers in een digitale werkomgeving

Hierbij is in de rechter drie blokken gefocust op de relaties van de medewerkers binnen de organisatie met een enkele persoon, team, afdeling of vestiging. Terwijl de linker drie blokken zich richten op de netwerken van medewerkers die veelvuldig telewerken, binnen de organisatie of juist de medewerkers die volledig telewerken. Door de verschillende sub-vragen te beantwoorden kan inzicht verworven worden op de effecten van telewerken op het netwerk en de relaties binnen de sociale werkomgeving van medewerkers (Bentley et al., 2016; Padmasiri & Kailasapathy, 2020). Binnen dit empirische onderzoek zal de focus liggen op de relatie tussen deze thema's. Zover bekend zijn er geen onderzoeken gedaan die kijken naar digitaal welzijn zoals beschreven in hoofdstuk 1 en de verandering in relaties of netwerken verandert als het gevolg van veelvuldig telewerken. Het sociale welzijn van een medewerker is veel meer dan het gebrek aan sociaal isolement en het is ook niet bekend hoe digitale tools en technologische hulpmiddelen invloed hebben op het sociale welzijn van medewerkers.

2.6 Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn de verschillende literatuurthema's besproken: Digitale werkomgeving, telewerken, sociaal kapitaal en sociaal netwerk die volgen uit het literatuuronderzoek. Verder wordt op basis van twee theorieën: Social capital theory en de social network theory het conceptuele model gepresenteerd. In het volgende hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode beschreven.

3. Methodologie

Dit hoofdstuk beschrijft de gehanteerde onderzoeksmethodiek die is toegepast voor het empirische onderzoek. Verder is de caseorganisatie toegelicht, waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden. Tot slot wordt ingegaan op de gekozen methode en de onderbouwing van de keuzes die gemaakt zijn.

3.1 Keuze van onderzoeksmethodiek

Dit onderzoek had als doel om het opgestelde conceptueel verder te verkennen met behulp van empirische data. Doordat er al veel onderzoek is gedaan op het gebied van telewerken, maar nog weinig bekend is over digitaal welzijn en de verandering van relaties als het gevolg van telewerken binnen een hechte organisatie met veel f-2-f contact. Zal dit onderzoek exploratief van aard zijn, mede door de aard van het onderzoek is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode.

Een kwalitatieve onderzoeksmethode geeft diepere inzichten over de ervaringen van de geïnterviewde in een digitale werkomgeving bijvoorbeeld de impact van telewerken op het digitale welzijn. Verder is er behoefte aan het verzamelen van rijke gegevens die betrekking hebben op de context van deze studie, d.w.z. hoe het werk en het veelvuldig telewerken het (digitale) welzijn en daarmee het netwerk en relaties van een werknemer beïnvloeden (Yin, 2012). Tot slot geeft een kwalitatieve onderzoeksmethode de onderzoeker de kans om deel uit te maken van de omgeving waarin het onderzoek plaatsvindt. Al deze zaken zijn niet mogelijk met een kwantitatieve onderzoeksmethode. Tevens leent een kwalitatieve onderzoeksmethode zich om theorieontwikkeling te doen in velden waarin nog weinig onderzoek is verricht (Saunders, 2020), zoals het digitale welzijn van medewerkers in een digitale werkomgeving binnen een kleine hechte organisatie.

Gedurende dit empirisch onderzoek werd voornamelijk gebruikt gemaakt van semigestructureerd diepte-interviews, waarbij het literatuuronderzoek als basis werd gebruikt. Tijdens de interviews zijn er meerdere rondes ingepland. Hierdoor kon er in de volgende interviewronde onverwachte informatie die aan het licht gekomen was dieper worden bevraagd in de volgende rondes (Saunders, 2020).

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden binnen een organisatie met drie verschillende vestigingen. De keuze hiertoe was om inzicht te krijgen in de verandering van het digitaal welzijn, veranderende relaties en welke behoeftes medewerkers hebben om deze veranderingen te minimaliseren. Bij onderzoek binnen één vestiging zou dit onvoldoende inzicht geven in dit fenomeen. Dit was de reden waarom er niet gekozen werd voor een diepgaande casestudy binnen één vestiging van de organisatie, maar juist om een casestudy te doen binnen meerdere vestigingen. Hiermee werd de mogelijkheid gecreëerd om de verschillende vestigingen te vergelijken en werd getracht de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten (Yin, 2012).

3.2 Achtergrond casestudy organisatie

De geselecteerde organisatie betrof een kleine financiële organisatie in Nederland met drie verschillende vestigingen in Nuth, Echt en Swalmen (Zuid- en Midden-Limburg). Waarbij het hoofdkantoor in Nuth ligt. Verspreid over de vestigingen zijn er in totaal 24 medewerkers werkzaam en fungeren vijf eigenaren als manager. Iedere manager is verantwoordelijk voor de aansturing van verschillende onderdelen binnen de locaties. Deze afdelingen zijn onderverdeeld in de hoofdtaken van de organisatie namelijk: Het opstellen van jaarrekeningen, loonadministratie, administratie verwerking en een afdeling overige waaronder het secretariaat valt. Waarbij één manager van Nuth eindverantwoordelijke is over alle drie de vestigingen (zie tabel 2).

Tabel 2: Aantal werknemers vestiging per afdeling

Vestigingen	Aantal medewerkers	Afd. jaarrekening (JRR)	Afd. Lonen (Loon)	Afd. Administratie (ADM)	Afd. overige
Vestiging Nuth	13	4	2	5	2
Vestiging Echt	4	3	0	1	0
Vestiging Swalmen	7	1	2	3	1
Totaal	24	8	4	9	3

Deze organisatie was gekozen vanwege de familiale sfeer, waarbij sociale interactie tussen collega's en het management een van de pilaren zijn binnen de organisatie. Voor de pandemie functioneerde de organisatie als één samenhangend geheel. Alle drie de locaties waren erg interactief en vanuit een managementperspectief werd alles op een lager niveau beheerd. Tevens was telewerken vóór COVID-19 niet aan de orde, waardoor deze organisatie sterk geraakt wordt in de wijze waarop gecommuniceerd en samengewerkt dient te worden.

COVID-19 heeft ervoor gezorgd dat de organisatie een volledig digitale sociale werkomgeving is geworden in een zeer korte periode. Waarbij de sociale interactie tussen collega's en het management bijna volledig via digitale kanalen is verlopen. Met als gevolg dat telewerken ten tijde van het schrijven van dit rapport een prominente aanwezigheid heeft gekregen binnen de organisatie.

3.3 Datacollectie

Per vestiging was het doel om te onderzoeken of en welke veranderingen in het welzijn van medewerkers te onderkennen zijn als het gevolg van een digitale sociale werkomgeving. Echter bleek gedurende de datacollectie dat er weinig verandering te onderkennen was op het gebied van fysiek en mentaal welzijn, waardoor er gekozen is om het onderzoek te richten op het sociale welzijn. Aangezien de onderzoeksvraag zich specifiek richt op het digitaal welzijn van medewerkers en dan met name de verandering in netwerken en relaties van medewerkers welke geraakt worden door de digitale werkomgeving, zijn in alle vestigingen hetzelfde type deelnemers (qua rol en ervaring) geselecteerd om een betrouwbare vergelijking tussen vestigingen mogelijk te maken. De planning was om 12 medewerkers in meerdere rondes te interviewen (zie appendix A de interviewvragen) en dat interviews maximaal 30 minuten zouden zijn. De onderzoeksvragen zijn zo geformuleerd om inzicht te krijgen over hoe het digitale welzijn is veranderd als gevolg van de pandemie. Na het afnemen van 8 interviews werd dataverzadiging bereikt en werden er geen verdere interviews gehouden. Om duidelijkheid te krijgen over alle aspecten binnen de werkwijze en het digitale welzijn van medewerkers, duurde ieder individueel interview ongeveer 60 minuten. Pseudoniemen (MW1 tot MW8 zoals in tabel 3) werden tijdens het onderzoek gebruikt voor de werknemers op de drie locaties om de identiteit van de deelnemers te behouden.

De interviews hebben in verschillende rondes plaats gevonden (per vestiging), waardoor de mogelijkheid bestond om nieuwe informatie te kunnen bevragen binnen de volgende vestiging.

Wegens het exploratieve karakter van het onderzoek, is er gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Dit leidde ertoe dat het mogelijk was om door te vragen op onderwerpen die niet eerder ter sprake zijn gekomen of die relevant waren voor het onderzoek. Wegens COVID-19 heeft geen enkel interview fysiek plaatsgevonden en zijn deze allen door middel van Microsoft Teams gehouden. Om de privacy van de geïnterviewden te beschermen werden hun echte namen vervangen door de pseudoniemen (alleen bekend bij de onderzoeker) in het transcript en werden alle transcripties veilig opgeslagen met wachtwoord beveiligde toegang.

Tabel 3: Aantal werknemers geïnterviewd per afdeling en gehanteerde codering

Vestigingen	Aantal medewerkers geïnterviewd	Afdeling jaarrekening (JRR)	Afdeling Lonen (Loon)	Afdeling Administratie (ADM)	Coderingen
Vestiging Nuth	3 (MW1 – MW3)	1	1	1	MW1_VST1_ADM1 MW2_VST1_LOON1 MW3_VST1_JRR3
Vestiging Echt	2 (MW4 – MW5)	1	0	1	MW4_VST2_JRR2 MW5_VST2_ADM2
Vestiging Swalmen	3 (MW6 – MW8)	1	1	1	MW6_VST3_JRR1 MW7_VST3_ADM3 MW8_VST3_LOON2
Totaal:	8	3	2	3	

3.4 Gegevensanalyse

Om de data die voortkwam uit de opnames of notities van interviews te analyseren zijn de interviews op basis van woordelijke transcriptie getranscribeerd. Het transcript is aan iedere geïnterviewde teruggekoppeld zodat het duidelijk was dat de besproken situatie juist werd weergegeven.

De analyse van de transcripten is uitgevoerd met behulp van een in-vivo-coderingsbenadering zoals voorgesteld door Saunders (2020). Dit houdt in dat de data uit de interviews gecodeerd zijn op basis van thema's. Open codering is gedaan door alle problemen rond de twee belangrijkste onderzoek constructies (digitaal welzijn, netwerk, relaties en digitale werkomgeving) te coderen. Open codes werden vervolgens geclusterd in thema's van hogere orde (axiale thema's) die vergelijkbaar waren. Vervolgens zijn deze codes geïnterpreteerd met behulp van kennis van de literatuur (Williams & Moser, 2019).

Voor het transcriberen en coderen is de software MAXQDA gebruikt, welke ervoor heeft gezorgd dat er overzicht ontstond in de verzamelde data. De resultaten van de analyse worden beschreven in hoofdstuk 4.

3.5 Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten

In deze paragraaf zal op de aspecten validiteit, betrouwbaarheid en ethiek worden ingegaan, welke betrekking hebben op dit onderzoek.

3.5.1 Validiteit

Om bij een onderzoek geloofwaardige conclusies mogelijk te maken is het van belang om de validiteit te borgen van het onderzoek. Saunders (2020) onderkent drie soorten validiteit namelijk de interne-, externe- en de construct-validiteit.

Interne validiteit: Wordt bereikt door op een systematische wijze de gegevens te verzamelen en te interpreteren, door de afgenomen interviews te coderen en de resultaten te vergelijken. Verder is er triangulatie toegepast door bij drie verschillende vestigingen de gegevens te verzamelen, waarbij er met verschillende personen afzonderlijk van elkaar gesproken is. Verder zijn door alle geïnterviewden de transcripten gecontroleerd of deze ook de daadwerkelijke uitspraken weergeven.

Mogelijke problemen ten aanzien van de interne validiteit zijn:

- Sociaal geconstrueerde antwoorden: Het is mogelijk dat geïnterviewden antwoorden geven die sociaal aanvaardbaar zijn binnen de organisatie, vooral als het gaat om gevoelige onderwerpen. Door de interviewresultaten anoniem te maken is getracht dit te voorkomen.
- Interpretatie van de antwoorden: Mogelijk zijn antwoorden anders geïnterpreteerd dan daadwerkelijk bedoeld. Door de geïnterviewden het transcript te laten nalezen, werd getracht dit probleem te minimaliseren.
- Subjectief oordeel: Een objectief oordeel is moeilijk te bepalen binnen een kwalitatief onderzoek, aangezien men tracht iets te weten te komen over de mening en ervaringen van mensen. Verder is het mogelijk dat de onderzoeker zijn eigen ervaringen meeneemt in de beoordeling van de gegevens. In dit onderzoek heb ik geprobeerd zo objectief mogelijk te zijn in mijn gegevensverzamelingsactiviteiten.
- Door geen persoonlijke gevoelens te tonen of een standpunt in te nemen dat de geïnterviewde op enige wijze zou kunnen beïnvloeden.

Externe validiteit: Gaat om de vraag of de verklaringen niet alleen representatief zijn voor de doelgroep van het onderzoek maar ook representatief is voor andere doelgroepen (andere kleine organisaties met meerder vestigingen). Voor elke vestiging is dezelfde methode gehanteerd, het doel hiervan is om de externe validiteit te verhogen. Door de specifieke sector en organisatie die gebruikt wordt binnen het onderzoek, kan geconcludeerd worden dat er beperkingen zijn met betrekking tot de externe validiteit.

De construct-validiteit: Gaat erom dat er onderzocht wordt, wat beoogd wordt te onderzoeken (Saunders, 2020). In dit onderzoek is de constructvaliditeit geborgd door de vanuit de literatuur te onderzoeken concepten en definities van termen goed te definiëren en te operationaliseren.

3.5.2 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid gaat over de mogelijkheid om het onderzoek (door anderen) te herhalen met de verwachting dat er consistente resultaten zullen worden gevonden (Saunders, 2020). Ook zorgt dit voor het minimaliseren van fouten en vooroordelen in deze studie.

Om de mogelijke risico's met betrekking tot de betrouwbaarheid zo laag mogelijk te houden zijn de volgende maatregelen genomen:

- Periodieke feedback van mentor/begeleider en onafhankelijk coderen van interviews;
- Dezelfde procedure gehanteerd tijdens de datacollectie voor alle interviews;
- Het toepassen van triangulatie door het onderzoek binnen drie verschillende vestingen te laten plaatsvinden;
- Het maken van notities tijdens elk interview en vestiging om zo resultaten te vergelijken;
- Frequentie bespreking van tussentijdse bevindingen met de mentor/begeleider.

3.5.3 Ethische aspecten

Binnen het onderzoek is rekening gehouden met eventuele ethische kwesties die mogelijk het onderzoek konden beïnvloeden, of de integriteit van het onderzoek kon schaden. Om dit te voorkomen zijn er vooraf maatregelen genomen, zodat het onderzoek met de juiste ethische afwegingen kon worden uitgevoerd.

Om de ethische kwesties zo goed als mogelijk te borgen zijn de volgende maatregelen ingebouwd in het onderzoek:

- Voordat er interviews afgenomen werden, is er eerst toestemming gevraagd voor deelname. De caseorganisatie had al toestemming gegeven voor het houden van het onderzoek;
- Privacy van de deelnemers is gewaarborgd;
- Deelname aan het onderzoek heeft plaatsgevonden op vrijwillige basis, ieder kon zich op elk moment terugtrekken uit het onderzoek;
- De anonimiteit van de deelnemers is geborgd, waarbij er geen namen zijn gebruikt in welke vorm dan ook binnen het onderzoek (bijv. citaten).

3.6 Samenvatting

In dit hoofdstuk is de onderzoeksmethode beschreven. Het onderzoek heeft een kwalitatief exploratief karakter en zal door middel van een enkele casestudy met meerdere vestigingen worden uitgevoerd. De casestudy betreft een kleine hechte financiële organisatie, wat voor de pandemie nog niet eerder met telewerken is geconfronteerd. Uiteindelijk zijn er 8 medewerkers geïnterviewd middels semigestructureerd interviews welke voldoende data hebben opgeleverd om iets te zeggen over het digitale welzijn en de veranderende netwerken en relaties gedurende het telewerken. Verder is in dit hoofdstuk nog de validiteit besproken en ook de maatregelen om de betrouwbaarheid en ethische aspecten te borgen.

In het volgende hoofdstuk zullen de resultaten die voortkomen uit de datacollectie worden besproken.

4. Resultaten

Voor alle drie de locaties zijn verschillende medewerkers, met elk hun eigen functie of ervaring binnen de sector, geïnterviewd om hen te vragen naar hun mening en visie op hun verandering in digitaal welzijn in tijden van telewerken. Er is gevraagd naar hun mening over de belangrijkste veranderingen en hoe hun relaties en netwerken op verschillende vlakken zijn veranderd door deze verplichte transitie. De data voor de gegevenscodering zijn beschikbaar in Appendix B voor elke thema. De hoogtepunten uit deze interviews zijn hieronder gepresenteerd.

4.1 Opvattingen van medewerkers over de veranderingen in werkwijze of communicatie

Allereerst zijn de medewerkers bevraagd naar de veranderingen ten aanzien van telewerken op het gebied van werkwijze of de communicatie. Drie sub-thema's kwamen naar voren:

Digitale werkwijze

De medewerkers zijn ondervraagd naar hun mening over de meest opmerkelijke veranderingen als het gevolg van telewerken. Alle (8/8) medewerkers waren het eens dat er wat betreft de werkwijzen niets is veranderd. Met telewerken is de werkwijze voor elke vestiging of afdeling nog steeds voortgezet thuis, maar uitsluitend digitaal.

“Er heeft voor mij persoonlijk in vergelijking tot het verleden niet echt een verandering plaats gevonden, omdat we al verschillende jaren digitaal werken.” (MW6, Swalmen)

Dezelfde medewerker meldde dat door het telewerken het digitale aspect een nog sterker karakter heeft gekregen, doordat fysieke stukken steeds meer digitaal worden bekeken, opgeslagen of bewerkt.

Het is wel meer geworden [digitale dossiers]. Heel veel zaken [achterliggende stukken] zijn al digitaal [...] Qua papier werk is het minimaal.” (MW6, Swalmen) en

“In vergelijking met voorheen is het werk nu veel meer digitaal. Eerder had ik meer fysieke stukken bij de hand [klappers] dan nu.” (MW8, Nuth)

Wel blijkt dat de werktijden zijn veranderd:

“Waar je eerder 3 dagen op kantoor bent van 9 tot 5. Ben je nu volledig thuis aan het werken, waardoor de grenzen van 9 tot 5 veranderen. Op elk tijdstip dat mij uitkomt kan ik werken.” (MW4, Echt) en

“Waar je normaal bijvoorbeeld op kantoor voorheen tussen half 9 en 5 werkt, kun je nu als je om 4 uur nog ergens mee bezig bent doorwerken tot 7u en het afmaken.” (MW1, Nuth)

Binnen de organisatie wordt al geruime tijd op een digitale manier gewerkt, waarbij het opvallend te vermelden is dat reeds alle mogelijkheden er al waren om vanuit afstand te werken. Echter werd het binnen de organisatie niet toegepast. COVID-19 noodzaakt een volledige digitale werkwijze die voor één werknemer tot een totaal nieuwe manier van werken leidde, waar deze persoon dit nog nooit eerder had gedaan:

“[...] ik was door corona genoodzaakt om thuis te werken in plaats van op kantoor. Dit was nieuw voor mij.” (MW5, Echt).

Digitale communicatie

De medewerkers op de verschillende vestigingen waren gewend om fysiek met elkaar te werken en te communiceren. Er was altijd een hechte sociale band tussen de vestigingen en de medewerkers onderling. Overleg of vragen werden altijd f-2-f besproken en je kon iedereen ook ten alle tijden bereiken of zien. Tijdens het telewerken bleek dat naast de locatie waar het werk werd uitgevoerd ook de frequentie en de wijze waarop het contact plaats vond drastisch zijn veranderd. Het contact vond volledig digitaal plaats en dan met name door middel van mail of per telefoon (mobiel). Verrassend werden samenwerkingssystemen (video en audio) zoals Microsoft Teams intern nog minimaal ingezet.

“De manier waarop is wel veranderd, normaal had je direct contact met een collega of meerdere collega’s maar is dit door deze situatie volledig veranderd. Als je dan thuis bent [telewerken] dan vindt het contact/overleg met collega’s voornamelijk plaats via de telefoon of per mail.” (MW8, Swalmen) en

“Nu spreek je je directe collega’s vooral telefonisch, dus ook minder vaak. Normaal stel je meteen een vraag of maak je een opmerking naar je collega maar nu gebeurt dit zelden.” (MW8, Nuth)

Digitale werken geeft flexibiliteit

Voor het veelvuldig telewerken waren de medewerkers gewend op de verschillende vestigingen om de werkzaamheden tussen de openingstijden van het kantoor uit te voeren. Buiten de openingstijden werd eerder niet of nauwelijks gewerkt en konden privéafspraken niet gecombineerd worden met het werk, waardoor er altijd verlof ingediend moest worden voor privéafspraken, tijdens de openingstijden. Door het telewerken kregen medewerkers de mogelijkheid om de benodigde uren beter te verdelen en gaf dit meer flexibiliteit om privéafspraken te combineren binnen de openingstijden.

“Als voorbeeld dat ik daarbij kan geven is dat ik mijn dag zo kan inplannen dat werk of privé gerelateerde afspraken op elkaar worden afgestemd [binnen de openingstijden].” (MW1, Nuth) en

“Ik pak nu vaker in de middag verlof in verband met de kinderen, waardoor ik in de avond wat langer moet werken [...] Zeker nu het wat drukker is, merk ik wel dat de regelmaat van het 9 – 5 werken wat vervaagt.” (MW6, Swalmen)

4.2 Opvattingen van medewerkers, veranderingen in sociaal netwerk en sociaal kapitaal

Uit de interviews bleek dat er verschillende veranderingen zijn binnen het sociale aspect waaronder de relatie met collega's, de strekking en de manier waarop het contact plaatsvindt en de frequentie van deze contact momenten. Er kwamen drie sub-thema's naar voren binnen de aspecten van sociaal kapitaal en hun netwerken:

Telewerken zorgt voor een verandering in relaties met medewerkers

Voordat de organisatie veranderde in een digitale werkomgeving was er een hechte band binnen de vestiging en over de verschillende vestigingen heen met medewerkers onderling. Er was sprake van veelvuldig f-2-f contact over zowel werk- als privé onderwerpen. Tijdens het telewerken blijkt dat de sociale contacten met de verschillende medewerkers onderling, ongeacht de vestiging, sterk afnemen:

"Bijvoorbeeld een collega die wel werkzaam is binnen dezelfde vestiging zie of spreek ik niet meer [sociaal]." (MW4, Echt) en

"Zoals ik al eerder zei zijn deze contacten fysiek een stuk minder. Sommigen heb ik zelfs niet of bijna niet [sociaal] gezien of gesproken in meer dan een jaar tijd [binnen de vestiging of van een andere vestiging]." (MW6, Nuth)

Het mindere contact heeft ertoe geleid dat de sociale en hechte relatie heeft plaats gemaakt voor een uitsluitend zakelijke relatie en daarmee samenhangend zakelijk contact. Bijna alle medewerkers (7/8) vonden deze verandering niet prettig. Privézaken die in een hechte familiale werkomgeving wel werden besproken, zijn in een digitale werkomgeving grotendeels verdwenen:

"Ik mis het sociale contact tussen het werk door. Ook heb ik geen enkel idee meer van de privé situaties van de [andere] collega's. Je contact is grotendeels alleen zakelijk, normaal werden er op kantoor ook privézaken verteld." (MW6, Nuth) en

"Je belt [kort] en lost het probleem op of de vraag die er is en dan is het gesprek klaar. Waar normaal gesproken op kantoor even een kort praatje wordt gemaakt [niet werk gerelateerd]." (MW4, Echt)

Het blijkt dat door het telewerken de sociale relaties binnen een team of tussen de verschillende vestigingen juist afnemen maar dat de sociale relaties met een enkel individu, door de werkzaamheden of taken en het daarvoor intensievere een op een contact, juist versterkt worden.

"Nu is het contact wat meer een op een in plaats van groepsverband" (MW6, Swalmen) en

"Door het telewerken is de relatie met [een aantal] collega's sterk veranderd. Voorheen zag je de meeste collega's dagelijks. Dat is nu met telewerken niet het geval. Sommige collega's spreek je hierdoor niet meer, waardoor het contact met hen verwatert. Het contact met de collega's die je nu wel kvaker spreekt of belt is daardoor juist een stuk intensiever geworden." (MW5 Echt)

Telewerk leidt tot een verandering in de netwerken

Het was opmerkelijk dat de organisatie een hechte sociale omgeving was, COVID-19 heeft ervoor gezorgd dat elke vestiging een aparte eenheid is geworden. Waar mensen elkaar eerder kenden en meer contact met elkaar hadden is dit sociale netwerk door de pandemie volledig verdwenen. Tijdens het telewerken bleek dat communicatie tussen de verschillende vestigingen volledig verdwenen was.

“Het contact met de collega’s die je niet of nauwelijks ziet [andere vestigingen] is minder of zelfs volledig weg [dan voor het veelvuldig telewerken].” (MW5, Echt)

Op het medewerkersniveau van de verschillende vestigingen zijn de netwerken tussen de verschillende medewerkers beperkt gebleven tot het netwerk binnen de vestiging. Verder zijn door dit beperkte netwerk er geen sterke relaties meer tussen de medewerkers, van andere vestigingen, in een digitale werkomgeving.

Digitaal werken leidt niet tot het gebruik van digitale communicatiemiddelen

Ondanks de afbraak in netwerken en relaties en de beschikbaarstelling van diverse middelen om het contact, relatie en netwerk van en tussen collega’s zo optimaal als mogelijk te houden leidde dit niet tot het gebruik van digitale communicatiemiddelen. Zo zijn voor elke medewerker alle telefoonnummers bekend en was Microsoft Teams beschikbaar gesteld voor werknemers. Verder zijn aan een vijftal medewerkers (voor het eerst) een laptop vanuit de organisatie verstrekt en mochten de overige werknemers spullen vanuit de organisatie mee naar huis nemen, zoals extra beeldschermen:

“Je hebt van iedereen een telefoonnummer of TEAMS account. Je kunt ze allemaal bereiken. Ja, ik vind dat wel prettig zo [digitaal]. Er zijn genoeg opties aangereikt door het management. Heb nu ook [voor de eerste keer] mijn eigen laptop gekregen.” (MW6, Swalmen)

Het is opvallend dat medewerkers het gebruik van Microsoft Teams voornamelijk inzetten om contact met externe partijen (klanten) te hebben. Het contact tussen medewerkers vond voornamelijk via de telefoon of per mail plaats. Ongeacht de digitale wijze voelde het voor medewerkers toch als een drempel om iemand te storen of een afspraak in te plannen om iemand te spreken of dingen te vragen:

“De mogelijkheden [Microsoft Teams] zijn er wel, maar worden nu vooral gebruikt met klanten. Maar intern eigenlijk niet.” (MW4, Echt) en

“Hoe je normaal met elkaar praat, naast elkaar zit. Zou je meteen iemand dingen kunnen vragen, aansturen of beantwoorden. Dit kan nu eigenlijk ook via TEAMS of iets dergelijks, maar dat is toch nog meer een drempel.” (MW1, Nuth)

Een digitale werkomgeving heeft invloed op het digitale welzijn van medewerkers

Vroeger werden de relaties en netwerken van medewerkers op een voldoende niveau gehouden door een juiste afwisseling tussen sociaal en zakelijk contact tussen medewerkers onderling, waarbij het contact voornamelijk f-2-f plaatsvond op de verschillende vestigingen. De digitale werkomgeving in combinatie met het telewerken heeft voor elke medewerker ervoor gezorgd dat zij deze verandering in de relaties en het contact als negatief ervaarden en weer terugverlangde naar een gedeeltelijke vroegere situatie, waarbij voornamelijk het uitgebreide sociale contact met elke medewerker als reden hiervoor werd genoemd:

“Ik vind het werken op kantoor toch prettiger werken. Ik ben echt een mensenmens, en heb toch wel behoefte aan het contact met mensen. Niet alleen het noodzakelijke, maar ook even het sociale aspect.” (MW7, Swalmen) en

“Ik moet er nu niet aan denken om blijvend overwegend thuis te werken. Ik mis dan de sociale contacten en het snel even vragen of antwoord geven. Telefonisch gebeurt dit toch minder.” (MW8, Nuth)

Verder bleek dat het management onvoldoende contactmomenten inplande met de diverse medewerkers, teams of afdelingen binnen één vestiging of over de organisatie breed. Vanuit iedere

vestiging bleek dat door het gemis van dit soort contactmomenten er het gevoel heerste dat er verschillende eilanden konden ontstaan. Verder is nu ook niet bekend wat er speelt bij de andere vestigingen, waardoor het contact met deze vestigingen nog meer is afgenomen. De banden met andere vestigingen worden onvoldoende door het management op peil gehouden. Een medewerker meldde wat deze zou doen als manager in deze situatie:

“Als ik mij zou verplaatsen naar de manager dan zou ik in het begin van de maand even samen zitten met ons team en het werk doorspreken. [...] Dan zou ik ook iedere maandagochtend een halfuur even een TEAMS meeting houden om overleg te plegen over de werkzaamheden. Hierdoor weet je wel continu wat er speelt en zal de werknemer ook sneller wat aangeven als er iets speelt.” (MW1, Nuth)

4.3 Opvattingen van medewerkers op telewerken

Duidelijk is geworden dat telewerken zowel positieve als negatieve aspecten kent voor medewerkers en dat het digitale welzijn wel degelijk wordt geraakt door veelvuldig telewerken. Medewerkers op de verschillende vestigingen is daarom gevraagd naar hun opvattingen over het veelvuldig telewerken. Drie sub-thema's kwamen naar voren op het gebied van mentaal welzijn.

Een betere flexibiliteit als het gevolg van telewerken

Door de verandering in werkwijzen als het gevolg van telewerken is het mogelijk om flexibel om te gaan met de tijdstippen waarop het werk werd uitgevoerd (zie ook 4.1). Vanuit de meerderheid (6/8) van de medewerkers leidde deze flexibiliteit er juist voor dat er minder werkdruk werd gecreëerd en zorgde dit voor een betere balans tussen werk en privé ten opzichte van een situatie waarin er alleen op kantoor gewerkt werd.

“Ik heb een goede discipline om mijn werkzaamheden af te ronden. Dit is echt niet veranderd in het digitaal werken. Ik zou zelfs kunnen zeggen dat ik juist minder stress heb, doordat ik het beter kan spreiden omdat ik het kan verspreiden over meerdere uren in plaats van tussen 8 en 5.” (MW1, Nuth) en

“Bij het telewerken ervaar ik dat ik meer controle heb over mijn werk dan bij het werk op kantoor omdat ik mijn tijd zelf kan indelen en minder taken tussendoor krijg toebedeeld.” (MW5, Echt)

Werknemers moeten wennen aan telewerken

Elke medewerker binnen alle vestigingen gaf aan dat zij in het begin moesten wennen aan de nieuwe werksituatie. Met name medewerkers met kinderen (4/8) gaven aan dat telewerken ertoe leidde dat de scheiding tussen werk en privé vervaagde. Kinderen moesten erg wennen aan het feit dat ouders veelvuldig thuis waren. Doordat medewerkers steeds een keuze moesten maken tussen de kinderen en het werk, leidde dit tot stress of schuldgevoelens bij deze medewerkers.

“Ik vond het in het begin heel moeilijk. En dat kwam met name op het moment dat de kinderen dachten van papa is thuis, waardoor ze meer aandacht vragen. Dan moest ik altijd nee zeggen tegen mijn kinderen, waardoor ik me schuldig voel t.o.v. de kinderen. Geef je ze wel aandacht dan voel je je schuldig richting het werk. Je leert er wel mee om te gaan, waardoor het wel wat makkelijker wordt.” (MW7, Swalmen) en

“Ik merk dat vooral aan de kinderen. Dan lunchen we op vrijdag altijd samen, maar dan is het vaak van: mam dek je tafel niet. Of dat Piet [kind] graag iets wilt gaan doen. Je probeert dit wel meer af te bakenen. Het heeft ook te maken met duidelijke communicatie, waaraan je moet wennen. Ze zijn wel op een leeftijd dat ze dit begrijpen.” (MW4, Echt)

Opvallend is dat medewerkers (2/8) zonder kinderen telewerken juist als prettiger ervaren. Zij hadden meer vrijheden dan vroeger door een betere tijdsverdeling of konden nu meer werk verzetten dan hele dagen op kantoor, omdat ze niet gestoord werden. Toch wordt ook door deze personen het missen van sociale contacten tijdens het werk als grootste gemis genoemd:

“Ja dit is heel wisselend. Op sommige momenten ben ik heel tevreden, ik kan het mezelf indelen. [...] Zolang ik maar bereikbaar ben voor het werk, dit vind ik veel fijner en ben ik tevreden. Heel af en toe neig je wel eens naar afleiding. Dit heb je ook wel eens op kantoor dat je geen zin hebt, dat je met collega’s over diverse onderwerpen kan praten in plaats van 8 uur aan het werk te zitten.” (MW1, Nuth) en

Niet iedereen kon wennen aan telewerken, één medewerker [alleenstaand, zonder sociaal netwerk] gaf aan dat door de privésituatie er niet gewend kon worden aan de situatie. Verder bleek dat bij deze persoon het netwerk en de verschillende relaties zijn verminderd bij het veelvuldig telewerken:

“Voor mij is deze werksituatie niet ideaal. Ben er dus ook niet tevreden mee. Ik kan er niet goed aan wennen dat ik de hele dag alleen zit. Als je dan ook nog alleenstaand bent en je redelijk aan de coronamaatregelen houdt dan zit je ’s avonds ook nog eens alleen. Dit is mede een van de redenen waarom ik er een tijd uit ben geweest.” (MW6, Nuth)

Toch leidde het veelvuldige telewerken ook tot een opbouw van relaties. Zo gaf een andere medewerker aan dat door de aanwezigheid thuis, dit overdag bezoekers aantrok waardoor als negatief gevolg tot laat in de avond moest worden gewerkt om het werk in te halen:

“In het begin vond ik het [telewerken] echt niet leuk, terwijl ik een fijne werkplek heb. Ik was dan gewoon heel snel afgeleid doordat je mensen ziet langslopen, of dat mensen ineens op bezoek kwamen omdat mijn auto op de oprit stond. En dan zat ik weer door mijn plichtsbesef in de avonduren te werken.” (MW7, Swalmen)

Telewerken zorgt voor meer behoefte aan sociale interactie

Door de digitale werkomgeving ontstond er bij enkele werknemers het gevoel dat zij er alleen voor stonden en dat zij zich op een eiland bevonden of dat zij zelf zaken moesten uitzoeken. Het netwerk waarin zij zich bevonden werd als het ware een stuk kleiner, door het gebrek aan relaties of sociale contacten. Dit had als gevolg dat medewerkers hierdoor toch hulp vanuit het management misten. Zeker in drukke periodes waarbij het contact al minimaal is:

“Nu is het vooral korte gesprekjes van hey, hoe gaat het? Is het af? Ik heb het nu eigenlijk alleen moeten uitzoeken, waar je normaal toch even kunt vragen hoe iemand anders het zou oplossen.” (MW7, Swalmen) en

“Als je dan thuis bent dan vindt het contact/overleg met collega’s voornamelijk plaats via de telefoon of per mail. En dan wordt er wel eens over gescholden door mijzelf of collega’s [...] terwijl dit vroeger direct kon worden opgelost.” (MW4, Echt)

Binnen elke vestiging was er meer behoefte aan ondersteuning in het verdelen van werkzaamheden, en met name de contactmomenten binnen de teams, door het management. Dit werd vroeger onderling opgelost, door de medewerkers zelf. In een digitale werkomgeving werd deze taak bij de verschillende managers van de vestigingen gelegd:

“De druk is momenteel niet op te lossen. Wellicht door verschillende contactmomentjes of even op kantoor toch af te spreken om elkaar te zien en erover te praten.” (MW4, Echt) en

“Ik zou het fijner vinden als we vaker een contact momentje hebben met het team.” (MW6, Swalmen).

Opvallend is dat ondanks dat de medewerkers het sociale aspect missen, het blijkt dat er binnen elke vestiging sterk de behoefte is naar een hybride vorm van telewerken, waarbij er een goede verdeling is tussen werken vanuit thuis en op kantoor:

“Ik denk dat een goede balans [thuis en op kantoor werken] echt wenselijk is. Het heeft voor- en nadelen het telewerken. Zoals privé afspraken of flexibelere werkuren, maar ook weer het mindere [f-2-f] contact.” (MW6, Swalmen) en

“De dag of moment dat ik op kantoor ben dat is wel echt van belang. Om zo een beetje balans te houden tussen volledig telewerken en werken op kantoor.” (MW1, Nuth)

4.5 Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste bevindingen besproken die uit het empirisch onderzoek zijn gekomen. Per thema zijn er verschillende sub-thema's naar voren gekomen. Als het gevolg van telewerken is er een digitale werkwijze en digitale communicatie ontstaan en geeft het medewerkers de mogelijkheid om flexibel te zijn. Ten aanzien van het digitale welzijn worden de relaties en netwerken het meest geraakt als het gevolg van telewerken. Verder hebben medewerkers in een digitale werkomgeving sterk de behoefte aan voldoende managementsupport en dan met name op het gebied van sociale interacties.

In het volgende hoofdstuk volgt een discussie rondom het beantwoorden van de centrale hoofdvraag en sub-vragen net zoals verdere aanbevelingen voor verder onderzoek.

5. Discussie, conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de geformuleerde sub-onderzoeksvragen middels een discussie waarbij de uitkomsten van dit onderzoek worden vergeleken met de al reeds bestaande literatuur. Een aantal managementaanbevelingen worden vervolgens gegeven als onderdeel van de discussie. Ook worden de beperkingen van dit onderzoek verder toegelicht en wordt besproken hoe deze bevindingen kunnen worden gebruikt voor verder onderzoek en in de praktijk. Het is raadzaam om al reeds te vermelden dat er geen grote verschillen zijn geconstateerd tussen de verschillende vestigingen vanuit de data-analyse.

5.1 Sub-vraag 1: Wat verandert er in het werk en de manier waarop medewerkers het werk uitvoeren in een digitale werkomgeving?

Als antwoord op deze vraag zijn er drie thema's die naar boven zijn gekomen vanuit de data-analyse die verband houden met de werkwijze in een digitale werkomgeving: Digitale werkwijze, digitale communicatie en flexibiliteit (als het gevolg van digitaal werken).

Digitaal werken werd niet eerder toegepast binnen de organisatie. Desondanks had de organisatie niet veel moeite om iedereen digitaal te laten werken. De digitale communicatie en samenwerking tools waren al reeds aanwezig, en hoewel de dossiers al grotendeels digitaal waren werden die nog niet ten volle gebruikt (zoals Microsoft Teams). Uit het uitgevoerde onderzoek bleek dat ondanks een verplichte transitie de organisatie er al reeds voor gezorgd heeft dat de organisatie taakprestaties ten alle tijden kon uitvoeren. Noodzakelijke bronnen, zoals dossiers of planning, zijn voor iedereen beschikbaar op een lokale server, ongeacht de locatie (Dittes & Smolnik, 2019). Door de vroegere sociale werkomgeving vonden een aantal medewerkers het toch iets om aan te wennen, waar zij eerder niet volledig thuis werkten (Nuth).

Een negatief effect van het veelvuldig telewerken was dat de oorspronkelijke communicatie welke eerder fysiek plaatsvond, nu alleen nog maar op een digitale manier plaatsvond voor elke medewerker. Dit zorgde ervoor dat de communicatie voornamelijk digitaal plaatsvond, ondanks alle beschikbare tools, door middel van E-mail en telefoon (mobiel). Deze mogelijkheden hadden voor elke medewerker nog steeds de voorkeur boven online digitale communicatie- en samenwerkingstools. Het was opvallend dat samenwerkingstools zoals Microsoft Teams door zowel managers als thuiswerkers niet volledig werden gebruikt. Deze werden met name ingezet in de communicatie met externe partijen buiten de organisatie. De digitale manier van communiceren had invloed op de frequentie waarop er met elkaar werd gecommuniceerd en het karakter van deze communicatie. De communicatie die er was had voornamelijk een zakelijk karakter met als opvallend gevolg dat de sociale interactie, contact over niet werk gerelateerde zaken, volledig weg viel. Als gevolg hiervan is het volledige potentieel van digitale samenwerkingstools niet gerealiseerd door medewerkers en managers binnen deze organisatie en over de verschillende vestigingen heen.

“Directe collega’s zie of spreek ik eigenlijk niet tot nauwelijks. Het enige contact [noodzakelijke] is telefonisch. Voorheen was dit fysieke contact [zowel noodzakelijk als niet noodzakelijk] er dagelijks.” (MW8, Nuth)

Ondanks dit zakelijke karakter werd deze nieuwe manier van communiceren, niet door iedereen als negatief ervaren. Zaken zoals productiviteit of het missen van de behoefte aan het sociale contact waren redenen voor het niet ervaren van enig negatief effect.

“Af en toe eens lekker een sociaal praatje mis ik wel. Even een babbeltje links of rechts, dat wel, maar specifiek missen doe ik dit niet.” (MW3, Swalmen)

Dit in tegenstelling tot eerdere studies die aangaven dat alle communicatie plaatsvond met behulp van digitale communicatiemiddelen (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020; Nakrošienė et al., 2019). Het was duidelijk dat de organisatie niet volledig voorbereid was om f-2-f interactie te vervangen door gestandaardiseerde tools zoals Microsoft Teams. Er was geen uniformiteit in het gebruik van tools om samen te werken. Over het algemeen veranderde er vanuit extern oogpunt niet veel in de manier waarop het werd gedaan maar communicatie en interactie hadden interactiever kunnen zijn. Verder hadden er misschien meer momenten gecreëerd kunnen worden voor het individueel delen van informatie tussen individuen en managers. In het bijzonder werden alle vestigingen meer papierloos, dus mensen maakten er gemakkelijk de gewoonte van om alles digitaal te doen. Dit aspect leek niet problematisch vanuit een toolperspectief. De oude tools waren goed genoeg.

“Nee, als voorbeeld kan ik hiervoor geven het bespreken van een IB-aangifte. Het management geeft aan dat ik zelf mag bepalen hoe ik het wil afhandelen. Dan heb ik ervoor gekozen om mijn werk met een mail toe te lichten.” (MW1, Nuth)

Hiermee kunnen de volgende aanbevelingen aan het management worden gedaan:

Aanbeveling 1a: De digitale werkomgeving van een kleine onderneming vereist de adoptie van een uniforme samenwerkings- en communicatietool (zoals Microsoft Teams) binnen de organisatie en over de vestigingen heen om zowel de formele, niet-formele, informatie en kennisuitwisseling en communicatie tussen medewerkers en managers te standaardiseren en te vergroten.

Aanbeveling 1b: Managers moeten er daadwerkelijk voor zorgen dat het volledige sociale netwerk op meerdere locaties in kleine organisaties aanwezig is. Managementondersteuning is nodig om ervoor te zorgen dat het grote sociale netwerk niet wordt afgebroken.

Gedurende het veelvuldig telewerken blijkt dat er een positief effect ontstaat bij elke medewerker. De werkuren zijn namelijk als het gevolg van telewerken veranderd, personen konden nu het werk zo indelen dat dit aansloot bij hun privéomstandigheden. Zo konden zij voorbeeld langer doorwerken of in de middag een aantal uren niet werken. Flexibiliteit zorgde voor meer tijd om dingen af te werken en hielp mensen om hun dagen te beter in te delen (Bosua et al., 2017). Zoals blijkt uit eerdere studies zijn de voordelen van telewerken ook voor kleine hechte organisaties van toepassing. Ondanks het nadelige effect dat de werktijden vervagen voor medewerkers heeft dit er niet toe geleid dat de productiviteit binnen iedere vestiging is afgenomen van medewerkers:

“Ik merk dat als ik thuiswerk de productiviteit niet minder wordt.” (MW6, Swalmen)

Opvallend is dat tevens door meerdere medewerkers wordt aangegeven, dat deze flexibiliteit niet voor de langere termijn wenselijk is. Doordat er een vervaging plaats vindt in de grenzen van privé- en werksfeer.

“Dat vind ik ook de negatieve kant van het verhaal. Vind het lastig om de grens te trekken tussen werk en privé. Nu doe je in de avonduren ook wel sneller iets voor het werk. In sommige gevallen is het wel fijn, maar op de langere termijn zou ik het niet willen blijven doen.” (MW4, Echt)

Hierdoor ontstaan de volgende aanbevelingen:

Aanbeveling 1c: Managers zouden zich geen zorgen moeten maken over de productiviteit gedurende het telewerken. De digitale werkomgeving in een klein organisatie met meerdere vestigingen (waarbij medewerkers meerdere dagen thuis werken) verandert de werkuren van werknemers die leidt tot meer flexibiliteit maar verhoogt ook de productiviteit van werknemers.

Aanbeveling 1d: Managers zouden het telewerken zo moeten inrichten dat er voldoende rekening wordt gehouden met de wensen van de medewerkers en voornamelijk de grenzen tussen privé en zakelijk.

5.2 Sub-vraag 2: Hoe verandert het veelvuldig telewerken het digitaal welzijn van werknemers in een digitale werkomgeving?

Vanuit de data-analyse zijn er verschillende thema's naar boven gekomen namelijk: Een veranderde sociale omgeving in zowel netwerken als relaties. Verder heeft een digitale werkomgeving invloed op het digitale welzijn van medewerkers.

De sociale omgeving van medewerkers is veranderd van 'f-2-f' contact naar veelal digitaal contact via mail of telefoon [mobiel]. Een negatief effect van deze verandering is dat sociale relaties met verschillende collega's veranderd zijn naar puur zakelijke contacten die benodigd zijn bij vragen of het uitvoeren van werkzaamheden. Waarbij het contact tussen twee vestigingen volledig is verdwenen (Nuth en Swalmen). De contacten tussen de verschillende vestigingen is puur ingegeven op werk gerelateerde vragen (Nuth en Echt). Zoals eerder bleek wordt dit zakelijke karakter van contact hebben met verschillende collega's ook als efficiënter ervaren.

"Ja precies het contact is alleen nog maar zakelijk. Maar zoals ik al eerder aangaf is het contact nu veel effectiever en kun je sneller verder met de werkzaamheden." (MW1, Nuth)

Opvallend is dat onder andere uit een eerdere discussie met een nieuwe medewerker, welke recentelijk werkzaam is binnen de organisatie, bleek dat deze medewerker volledig geïsoleerd is binnen één locatie. Met andere woorden er was geen contact met een van de medewerkers van de andere vestigingen, als het gevolg van het veelvuldig telewerken. Haar sociale netwerk bestond alleen uit de medewerkers die zij nodig had om haar werk uit te voeren binnen deze ene vestiging. Vroeger zou zij eerst langs alle vestigingen zijn geweest om zo iedereen te leren kennen en zo haar sociale netwerk binnen de organisatie zo groot als mogelijk te maken. Het beperken van het netwerk, werd tevens door al reeds werkzame medewerkers beaamd. Dit kan zowel negatief als positief worden opgevat.

Met name voor managers wordt het op die manier lastiger om elke vestiging afzonderlijk aan te sturen. Het positieve aspect is dat elke vestiging meer onafhankelijk wordt en dus de sociale relaties per vestiging sterker worden.

"De relatie met de collega's die je wel vaker spreekt [uit hetzelfde team of vestiging] is daardoor ook een stuk sterker geworden." (MW5, Echt)

Een positief effect van het mindere contact is dat werknemers vraagstukken zelf proberen op te lossen, wat zoals eerder gesteld is de werkefficiëntie bevordert conform eerdere onderzoeken van Bosua et al. (2012).

Negatief omdat er nu minder sociale interactie is tussen de verschillende vestigingen, waardoor niet iedereen elkaar meer kent. Mocht er vóór het veelvuldige telewerken al weinig tot geen contact met medewerkers zijn, dan wordt deze relatie nog slechter. Aan de andere kant als er door het telewerken juist meer contact is met een of meerdere medewerkers wordt deze relatie juist sterker. Waarbij opvallend is op te merken dat er voor de medewerkers het gevoel ontstaat dat de relatie ook daadwerkelijk veranderd is.

“De band voelt niet anders. Als er contact is, dan is dat voor mijn gevoel toch wel goed. Maar merk wel dat als ik iemand nu spreek die ik lang niet gezien heb, het contact toch anders aan voelt. Maar is denk ik wel afhankelijk van hoe de relatie met de collega’s voor de corona was.” (MW3, Swalmen) en

“De relaties met eerdere medewerkers zijn zeker verslechterd, zo heb ik de stagiair in Nuth nog nooit gezien of gesproken.” (MW2, Echt)

Wel bleek dat niet elke medewerker vond dat de relaties verslechterd zijn, waarbij deze zelf contact opnam met medewerkers waar lang geen contact mee was. De frequentie en de hoedanigheid van dit contact is wel afhankelijk van de persoonlijke wensen van medewerkers.

“Zo heb ik bijvoorbeeld een collega al een jaar niet gezien [Nuth]. Die heb ik dan even geappt hoe het met iemand gaat, en dat is dan weer even voldoende.” (MW3, Swalmen)

Digitale platformen zouden juist om bovenstaande problemen te voorkomen ingezet worden in een digitale werkomgeving (Antonacopoulou & Georgiadou, 2020; Martin & Tapp, 2019). Vanuit de data-analyse blijkt echter dat dit niet het geval is. Ondanks dat sociaal-isolement (Bentley et al., 2016) niet naar voren is gekomen in de data-analyse heerste er sterk de behoefte aan meer gezamenlijke sociale contactmomenten tussen de verschillende afdelingen, met name in vestiging Nuth.

Een negatief effect van het missen van deze contactmomenten (sociaal als zakelijk) was dat bij enkele medewerkers het gevoel ontstond dat zij zich op een eiland bevonden (Van Wormer, 2017). Opvallend is dat de organisatie weliswaar beschikt over bijvoorbeeld Microsoft Teams maar dat deze tool toch dit niet graag gebruikt wordt gebruikt aangezien zij gewend zijn om f-2-f met elkaar te communiceren. Verder worden in tijden van digitaal contact ook geen contactmomenten met de verschillende medewerkers als geheel ingepland door de directie. Bovendien heeft het gebruik van een samenwerkingsinstrument nog niet geholpen om de eilanden van isolement te elimineren.

“Contact momenten zijn wel verwaterd, normaal was er altijd wel 1x per maand gezamenlijk contact met het team. Nu is het pas 1x geweest in bijna een heel jaar.” (MW7, Swalmen)

Op basis van de data-analyse kan de volgende aanbeveling worden gedaan:

Aanbeveling 2a: Management van een kleine organisatie dient meer vaste digitale contactmomenten in te plannen, zodat elke medewerker weet wat er speelt binnen de organisatie en zij het gevoel blijven houden dat zij erbij horen.

Aanbeveling 2b: Management van een kleine organisatie moet meer ondersteuning geven in de digitale werkomgeving voor sociale aspecten (digitaal en niet digitaal) om de relatie binnen teams en over vestigingen heen te versterken, als ook tussen medewerkers en managers.

5.3 Sub-vraag 3: Welke behoefte heerst er vanuit de medewerkers in tijden van verplicht telewerken?

Vanuit de data-analyse zijn er twee centrale thema’s te onderkennen, een hybride vorm van telewerken en de behoefte aan sociale interactie binnen het oude netwerk:

Uit het onderzoek blijkt verder dat sociale steun vanuit medewerkers of het management een belangrijke functie vervult in het tegemoetkomen van de behoeftes van medewerkers en daarmee samenhangend het digitale welzijn van medewerkers. Vroeger was het netwerk en de relaties tussen medewerkers sterk aanwezig doordat er veelvuldig f-2-f met elkaar gewerkt werd. De verandering heeft ertoe geleid dat medewerkers er alleen voor staan en het sociale contact tussen medewerkers

niet meer wordt ervaren, het contact blijkt zakelijk geworden te zijn (Bentley et al., 2016; Dawson-Howard, Standen, & Omari, 2013). Uit de data-analyse bleek dat er behoefte was aan frequente contactmomenten tussen collega's onderling en het management op alle drie de vestigingen, zodat men op de hoogte is van elkaars werk en eventuele problemen. Een negatief gevolg was dat door het telewerken een gebrek ontstond aan deze momenten.

“Een frequenter contact moment zou ik persoonlijk wel prettig vinden. In plaats van pas contact te hebben met je leidinggevende als het fout dreigt te gaan [qua planning] om dit te bespreken. Dan zou ik liever elke week een contact momentje hebben om zo’n dingen te bespreken. Zonder corona zou ik gewoon bij iemand naar binnen lopen. Maar in deze tijd van digitale werken, zou ik dit wel prettig vinden.” (MW1, Nuth)

Terwijl sociale bijeenkomsten niet voor iedereen gewenst zijn. Zij geven aan dat het weer eens leuk is om iedereen weer eens te zien of te spreken. Maar wordt dit sociale moment nu niet gemist, omdat de werkzaamheden doorlopen en iedereen bereikbaar is via telefoon of mail als er vragen zijn.

“Het wordt wel weer eens tijd om even samen te zitten met iedereen, maar ik mis het niet in het bijzonder. Bijvoorbeeld de vrijdagmiddag borrels zijn leuk, maar zoals ik zei ik mis het niet.” (MW3, Swalmen)

Naast de sociale relaties tussen medewerkers onderling, ongeacht de vestiging, blijkt dat het sociale kapitaal veranderd is. Ondanks dat elke medewerker binnen de organisatie in dezelfde situatie zit, heeft dit er toch voor gezorgd dat er een verschuiving heeft plaats gevonden naar een netwerk met verre banden tussen medewerkers van verschillende vestigingen. Dit komt mede doordat iedere medewerker toch zijn eigen omgeving heeft thuis en het bindende karakter nu alleen nog maar de werkzaamheden en sterkere contacten zijn binnen de vestigingen afzonderlijk. Positief hieraan is dat het netwerk binnen de vestiging afzonderlijk sterker is geworden, iedereen weet elkaar te vinden. Waarbij het negatief is dat het netwerk met medewerkers buiten de vestigingen juist is afgenomen. Dit heeft ervoor gezorgd dat er niet meer bekend is binnen de afzonderlijke vestigingen wat het algemeen belang of doel van de organisatie is. Een medewerker merkte het volgende terecht op:

“Ik zou qua communicatie het een en ander veranderen, en dan met name de werknemers wat meer op de hoogte houden van de ontwikkelingen in de organisatie.” (MW8, Nuth)

Hiermee ontstaat de volgende aanbeveling:

Aanbeveling 3a: Voor managers van een kleine organisatie met meerdere vestigingen is het belangrijke om het netwerk van iedereen zo groot als mogelijk te houden en de verbondenheid van dit netwerk in stand houdt door middel van juiste informatieverschaffing. Vanuit de data-analyse is gebleken dat elke medewerker ongeacht de vestiging en het missen van het veelvuldige sociale contact toch graag een juiste combinatie wenst tussen telewerken en het werken op kantoor. Een ideale verdeling zou minimaal twee dagen per week op kantoor zijn, zoals een medewerker terecht meldt:

“Ik zou uiteindelijk wel weer naar kantoor willen ja, misschien wel dan niet volledig maar gedeeltelijk.” (MW3, Swalmen)

Hiermee ontstaat de volgende aanbeveling:

Aanbeveling 3b: Voor managers van een kleine organisatie met meerdere vestigingen is het belangrijke om bij hybride werken, dagen op het werk en thuis, het zo af te stemmen dat er voldoende ruimte is voor socialisatie binnen alle netwerken en relaties.

5.4 Conclusie

Nu antwoord gegeven is op alle sub-vragen kan er antwoord worden gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek:

HV: *Hoe verandert de digitale werkomgeving het digitale welzijn van medewerkers in een kleine organisatie met meerdere vestigingen?*

Uit de vorige vragen is het duidelijk dat er binnen de verschillende vestigingen nagenoeg geen daadwerkelijke verschillen te onderkennen zijn, maar dat in een hechte sociale omgeving met een digitale werkomgeving het digitale welzijn toch volledig verandert. Enerzijds heeft telewerken ervoor gezorgd dat de werkwijze en het fysieke en f-2-f contact plaats gemaakt heeft voor een digitale manier van communiceren, welke voornamelijk per telefoon (een-op-een) of email plaatsvindt. Dit bleek niet voor iedere werknemer initieel gemakkelijk, maar ging beter gedurende deze periode. Ondanks de verschillende digitale communicatie tools die de organisatie beschikbaar heeft, worden deze niet of nauwelijks gebruikt binnen de organisatie, om als groep of team te communiceren. Dit in tegenstelling tot de eerdere niet digitale sociale werkomgeving waar er frequenter en spontaan op groeps-, vestigings- of organisatieniveau met elkaar gecommuniceerd wordt in plaats dat deze gepland diende te worden.

Anderzijds kan door de verandering in wijze en frequentie waarin het contact plaatsvindt verondersteld worden dat een digitale manier van werken in combinatie met het veelvuldige telewerken van alle medewerkers leidt tot een verandering in het netwerk en relaties van medewerkers. Uit de bevindingen blijkt dat de digitale werkomgeving wordt gezien als de oorzaak van deze verandering in relaties en sociale contact. Het blijkt dat zelfs in een hechte familiale organisatie het digitale contact tussen collega's ervoor zorgt dat het contact voornamelijk als zakelijk wordt bestempeld, waarbij het gevoel kan ontstaan dat er eilanden ontstaan.

Als gevolg hiervan verdwijnt sociale ondersteuning tot de achtergrond, doordat er geen zicht meer is in hoeverre iemand het druk heeft. Een opvallende conclusie is dat het grote netwerk voor telewerken wordt verkleind in tijden van veelvuldig telewerken, terwijl de beperkte relaties in een klein netwerk juist versterkt worden. Met andere woorden de relaties binnen een vestiging of team worden juist sterker, terwijl de relaties tussen de verschillende vestigingen of verschillende teams worden verbroken en alleen bestaan op een hoger niveau in het management.

De belangrijkste bevinding die ik hieruit opmaak is dat het management in een kleine organisatie met meerdere locaties veel meer moeite moet doen om de sociale cohesie van de groep te behouden en moet investeren in technologie, welke het mogelijk maakt om de netwerken te onderhouden, waardoor mensen op een sociale manier met elkaar kunnen communiceren. Verder kan geconcludeerd worden dat er sterk de behoefte is aan meer sociaal contact met het gehele netwerk en de huidige manier waarop het management nu ondersteuning biedt door afzonderlijk iedereen te bellen, met de vraag hoe het gaat, blijkt niet de juiste manier om het netwerk en de relaties onderling op een goed niveau te houden.

Toch blijkt dat de behoefte en wensen op het gebied van digitaal welzijn voor elke werknemer anders zijn. Dit heeft enerzijds te maken met hoe de persoon zelf in elkaar zit en in hoeverre deze persoon andere collega's nodig heeft in het uitvoeren van zijn werkzaamheden of de behoefte heeft aan sociale contacten. Hierbij kan gedacht worden aan de behoefte van medewerkers aan veel fysiek contact of vindt deze persoon het juist fijn om zijn werk dusdanig in te richten zoals hij dat zelf wil, zonder dat hij of zij veel gestoord wordt.

Kortom, kleine organisaties met meerdere locaties kunnen digitaal telewerken omarmen, mits er managementondersteuning is en aandacht voor het volgende: inzet van standaard samenwerkings- en communicatietools die door alle werknemers binnen en tussen de verschillende locaties kunnen worden gebruikt en hybride werkovereenkomsten tussen managers en werknemers rekening houdend met het de specifieke wensen van de medewerker zelf. Bovendien vereist het veelvuldige telewerken van medewerkers binnen een kleine organisatie de ondersteuning voor digitaal welzijn en dan met name voor het in stand houden van de oorspronkelijke sociale netwerken en relaties van medewerkers binnen een digitale werkomgeving over de hele organisatie heen om zo vervreemding binnen de eigen organisatie te voorkomen.

5.5 Beperkingen van het onderzoek

Dit empirisch onderzoek, welke is uitgevoerd binnen één enkele organisatie met drie verschillende vestigingen door middel van interviews, waarbij er een beeld geschept is in de veranderingen binnen een kleine familiare organisatie op het gebied van digitaal welzijn. Kent verschillende beperkingen ten aanzien van de generaliseerbaarheid. Deze zijn hieronder opgesomd gepresenteerd:

- I. Ten eerste is het onderzoek binnen een organisatie uitgevoerd waarin de onderzoeker zelf werkzaam is. Hierdoor zijn er wellicht toch antwoorden gegeven die sociaal-wenselijk zijn, ondanks dat alle resultaten zijn geanonimiseerd en niet tussentijds gedeeld zijn met het management van de organisatie. Een externe partij zou wellicht een kritischere mening hebben gekregen van de medewerkers over hun welzijn of behoeftes vanuit het management.
- II. Door COVID-19 en de wisselende regels en ontwikkelingen, zoals het deels weer meer op kantoor aanwezig zijn, kunnen de effecten wisselen op het digitale welzijn van medewerkers. Om de toepasbaarheid van de gefungeerde resultaten te bevestigen is het verstandig om nogmaals de resultaten te checken binnen een organisatie dat volledig thuis is gaan werken ondanks mogelijke versoepelingen als het gevolg van COVID-19.
- III. Ten derde vertoonden de verschillende locaties in deze casestudy nauwelijks verschillen in resultaten, zodat vergelijking tussen de verschillende vestigingen minimaal mogelijk was. Waarbij generaliseerbaarheid naar andere soortgelijke organisaties lastig is vast te stellen.

5.6 Aanbevelingen voor verder onderzoek en de praktijk

Hier zullen enkele aanbevelingen voor verder onderzoek en de praktijk worden geformuleerd.

5.6.1 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Door het exploratieve karakter van dit kwalitatieve onderzoek, waarbij het als doel had om inzichten te verschaffen in de veranderingen in het digitale welzijn van medewerkers in een digitale werkomgeving binnen hechte kleine organisaties. Het is raadzaam om verder onderzoek te doen om zo de effecten op netwerken en relaties van medewerkers te begrijpen.

- i. Een vergelijkbare studie te doen binnen een soortgelijke organisatie en regio. De generaliseerbaarheid is op dit moment alleen van toepassing op een financiële organisatie. Aanvullend zou er een studie kunnen plaatsvinden in een breder geografisch onderzoeksgebied (EU) welke de bevindingen breder generaliseerbaar maken.
- ii. Een studie naar de bedrijfscultuur die geschikt is voor deze kleine organisaties die recentelijk deze transitie hebben ondergaan, waarin het digitale welzijn en de behoeftes van de medewerkers centraal worden gesteld.
- iii. De effecten van langdurige telewerkers op het sociale netwerk zoals deze beschreven is in deze studie kan onderzocht worden binnen grotere organisaties.

- iv. Er kan onderzocht worden welke bedrijfsculturen gehanteerd worden binnen grote organisaties waar grotendeels op afstand gewerkt wordt en wat het effect is van deze bedrijfscultuur op het digitale welzijn zoals beschreven in dit onderzoek op werknemers.
- v. Een diepte kwantitatief onderzoek van social network theory in combinatie met digitaal telewerken in kleine tot middelgrote organisaties die gebonden zijn door een hechte sociale band.
- vi. Een diepere studie om de impact van de verbroken sociale relaties op sociale interacties en sociaal kapitaal in organisaties te onderzoeken.

5.6.2 Aanbevelingen voor de praktijk

De resultaten uit dit onderzoek leiden er al toe dat managers of teams enkele verbeteringen in de praktijk kunnen brengen, waaronder:

- i. Ondanks de minimale gevolgen van veelvuldig telewerken op het werk op zich zelf zullen managers goed moeten kijken naar de behoeftes van medewerkers op het gebied van digitaal welzijn om zo de negatieve effecten te minimaliseren en de positieve effecten te vergroten.
- ii. Managers dienen te investeren in voldoende contactmomenten tussen verschillende teams, en ook organisatie brede meetings om zo de relaties tussen medewerkers zo goed als mogelijk te houden.
- iii. Investeer in voldoende trainingsmomenten zodat elke medewerker volledige kennis heeft van alle mogelijkheden om communicatie mogelijk te maken met managers of collega's. Hierbij kan gedacht worden aan een training in het gebruik van Microsoft Teams.
- iv. Managers dienen te kijken naar de impact van een veranderende omgeving van medewerkers op het netwerk van medewerkers. Gedacht kan worden aan het contact met collega's.

Referenties

- Agostini, L., Galati, F., & Gastaldi, L. (2019). The digitalization of the innovation process: Challenges and opportunities from a management perspective.
- Agostino, D., Arnaboldi, M., & Lema, M. D. (2020). New development: COVID-19 as an accelerator of digital transformation in public service delivery. *Public money & management*, 1-4. doi:10.1080/09540962.2020.1764206
- Antonacopoulou, E. P., & Georgiadou, A. (2020). Leading through social distancing: The future of work, corporations and leadership from home. *Gender, work, and organization*. doi:10.1111/gwao.12533
- Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Weytjens, J., & Sterkens, P. (2020). The COVID-19 crisis and telework: A research survey on experiences, expectations and hopes.
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12(9), 3662.
- Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied ergonomics*, 52, 207-215. doi:10.1016/j.apergo.2015.07.019
- Borgatti, S. P., & Ofem, B. (2010). Social network theory and analysis. *Social network theory and educational change*, 17-29.
- Bosua, R., Gloet, M., Kurnia, S., Mendoza, A., & Yong, J. (2012). Telework, productivity and wellbeing. *Institute for a Broadband-Enabled Society*.
- Bosua, R., Kurnia, S., Gloet, M., & Moza, A. (2017). Telework Impact on Productivity and Well-Being. *Social Inclusion and Usability of ICT-Enabled Services*, 201.
- Cheng, S.-T., Lee, C. K., Chan, A. C., Leung, E. M., & Lee, J.-J. (2009). Social network types and subjective well-being in Chinese older adults. *Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 64(6), 713-722.
- Chung, K. K., Hossain, L., & Davis, J. (2005). *Exploring sociocentric and egocentric approaches for social network analysis*. Paper presented at the Proceedings of the 2nd international conference on knowledge management in Asia Pacific.
- Cicognani, E., Martinengo, L., Albanesi, C., Piccoli, N. D., & Rollero, C. (2014). Sense of Community in Adolescents from Two Different Territorial Contexts: The Moderating Role of Gender and Age. *Social indicators research*, 119(3), 1663-1678. doi:10.1007/s11205-013-0569-3
- Claridge, T. (2018). Functions of social capital—bonding, bridging, linking. *Social capital research*, 20, 1-7.
- Claywell, C. R. (2021). What is Social Network Theory. Retrieved from <https://socialnetworking.loveto know.com/What is Social Network Theory>
- Collins, A. M., Hislop, D., & Cartwright, S. (2016). Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. *New technology, work, and employment*, 31(2), 161-175. doi:10.1111/ntwe.12065
- Davison, R. M., & Ou, C. X. J. (2017). Digital work in a digitally challenged organization. *Information & management*, 54(1), 129-137. doi:10.1016/j.im.2016.05.005
- Dawson-Howard, H., Standen, P. P., & Omari, M. (2013). Telework: The role of social support.
- Delanoëije, J., & Verbruggen, M. (2020). Between-person and within-person effects of telework: a quasi-field experiment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(6), 795-808. doi:10.1080/1359432X.2020.1774557
- Dittes, S., & Smolnik, S. (2019). Towards a digital work environment: the influence of collaboration and networking on employee performance within an enterprise social media platform. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 89(8), 1215-1243. doi:10.1007/s11573-019-00951-4
- Even, A. (2020). The Evolution of Work: Best Practices for Avoiding Social and Organizational Isolation in Telework Employees. *Available at SSRN 3543122*.
- Gubbins, M., Harrington, D., & Hines, P. (2020). Social support for academic entrepreneurship: definition and conceptual framework. *Journal of Management Development*.

- Guidon, S., Wicki, M., Axhausen, K. W., & Bernauer, T. (2017). *Investigating the relationship between individuals' social networks, mobility behaviour, and social capital: Survey method and first results*. Paper presented at the 17th Swiss Transport Research Conference (STRC 2017).
- Hobfoll, S., Tirone, V., Holmgren, L., & Gerhart, J. (2016). Conservation of resources theory applied to major stress. In *Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior* (pp. 65-71): Elsevier.
- Hobfoll, S. E., Freedy, J., Lane, C., & Geller, P. (1990). Conservation of social resources: Social support resource theory. *Journal of Social and Personal Relationships*, 7(4), 465-478.
- Jisc. (2021). Digital wellbeing. *What is digital capability*. Retrieved from <https://www.digitalcapability.jisc.ac.uk/what-is-digital-capability/digital-wellbeing/>
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership quarterly*, 14(4-5), 525-544. doi:10.1016/s1048-9843(03)00050-x
- Kadushin, C. (2004). Introduction to social network theory. *Boston, Ma*.
- Kenton, W. (2019). Social Capital. *Business Essentials*. Retrieved from <https://www.investopedia.com/terms/s/socialcapital.asp#:~:text=Social%20capital%20allows%20a%20group,%2C%20values%2C%20and%20mutual%20relationships.>
- Keyes, C. L., Yao, J., Hybels, C. F., Milstein, G., & Proeschold-Bell, R. J. (2020). Are changes in positive mental health associated with increased likelihood of depression over a two year period? A test of the mental health promotion and protection hypotheses. *Journal of affective disorders*, 270, 136-142.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of management*, 43(6), 1854-1884. doi:10.1177/0149206315575554
- Lee, U., & Kim, J. (2019). *Interaction Restraint Framework for Digital Wellbeing*. Paper presented at the ACM CHI Workshop: Designing for Digital Wellbeing.
- Liu, W., Sidhu, A., Beacom, A., & Valente, T. (2017). Social Network Theory. In.
- LuckyCookie. (2020). 10 beste tools voor Thuiswerken en Telewerken. Retrieved from <https://www.luckycookie.be/10-beste-tools-voor-thuiswerken-telewerken/>
- Mansveld, C. (2021). Social Wellbeing & Social Anxiety. Retrieved from <https://www.wellbeingtherapyspace.com.au/social-wellbeing/>
- Martin, L., & Tapp, D. (2019). Teaching with Teams: An introduction to teaching an undergraduate law module using Microsoft Teams. *Innovative Practice in Higher Education*, 3(3).
- Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195-208. doi:10.1111/ntwe.12073
- Miele, F., & Tirabeni, L. (2020). Digital technologies and power dynamics in the organization: A conceptual review of remote working and wearable technologies at work. *Sociology Compass*, 14(6), e12795. doi:<https://doi.org/10.1111/soc4.12795>
- Morton, J., Wilson, A. D., & Cooke, L. (2020). The digital work of strategists: Using open strategy for organizational transformation. *The journal of strategic information systems*, 29(2), 101613. doi:10.1016/j.jsis.2020.101613
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*.
- Okubo, T. (2020). Spread of COVID-19 and Telework: Evidence from Japan". *Covid Economics* (2020.6. 26) <https://cepr.org/content/covid-economics-vetted-and-real-time-papers-0>
Please direct any requests or inquires to the contact information provided below in advance.
- Ondernemer, D. (2020, 07 October 2020). Nederlanders zijn kampioen thuiswerken. Retrieved from <https://www.deondernemer.nl/personeel/nederlanders-kampioen-thuiswerken%7E1963131>
- OpenIMS. (2020). Digitale Werkplek - Sociaal intranet. Retrieved from https://www.osict.com/oplossingen/digitale_werkplek_-_sociaal_intranet

- Padmasiri, D., & Kailasapathy, P. (2020). Extended Person–Environment Fit and Psychological Well–Being. *25*, 70-89. doi:10.33939/SLJM.25.01.03.2020
- Papadopoulos, T., Baltas, K. N., & Balta, M. E. (2020). The use of digital technologies by small and medium enterprises during COVID-19: Implications for theory and practice. *International Journal of Information Management*, 102192.
- Personalenheten. (2019). Working environment. Retrieved from <https://www.aurora.umu.se/en/employment/working-environment-health-and-equal-access/working-environment/>
- Plomp, J., & Peeters, M. C. (2020). De invloed van technologische vernieuwingen op de kwaliteit van werk en welzijn: Een systematische literatuurstudie. *Gedrag & Organisatie*, 33, 348-375.
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725.
- Saunders, T. L. (2020). *Research Methods for Business Students, 8th Edition*: Pearson.
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *mrev management revue*, 29(2), 114-138.
- Tallini, A. (2011). HOW SHOULD WE DEFINE HEALTH? Health is state of physical, mental, and social wellbeing. *BMJ (Online)*, 343. doi:10.1136/bmj.d5358
- UKEssays. (2018). Physical And Social Environment Of The Workplace Management Essay. *Ukessays*.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International review of administrative sciences*, 85(1), 80-97. doi:10.1177/0020852316681446
- Van Wormer, K. (2017). *Human behavior and the social environment, micro level: Individuals and families*: Oxford University Press.
- van Zyl, L. E. (2021). Social study resources and social wellbeing before and during the intelligent COVID-19 lockdown in The Netherlands. *Social indicators research*, 1-23.
- Villalonga-Olives, E., & Kawachi, I. (2017). The dark side of social capital: A systematic review of the negative health effects of social capital. *Social science & medicine (1982)*, 194, 105-127. doi:10.1016/j.socscimed.2017.10.020
- Waltman, L., & Traag, V. A. (2020). Use of the journal impact factor for assessing individual articles need not be statistically wrong. *F1000 research*, 9, 366. doi:10.12688/f1000research.23418.1
- Watkins, D. C. (2019). Improving the living, learning, and thriving of young black men: a conceptual framework for reflection and projection. *International journal of environmental research and public health*, 16(8), 1331.
- Williams, M., & Moser, T. (2019). The art of coding and thematic exploration in qualitative research. *International Management Review*, 15(1), 45-55.
- Windeler, J. B., Chudoba, K. M., & Sundrup, R. Z. (2017). Getting away from them all: Managing exhaustion from social interaction with telework. *Journal of organizational behavior*, 38(7), 977-995. doi:10.1002/job.2176
- Wolfswinkel, J. F., Furtmueller, E., & Wilderom, C. P. M. (2013). Using grounded theory as a method for rigorously reviewing literature. *European Journal of Information Systems*, 22(1), 45-55. doi:10.1057/ejis.2011.51
- Woolcock, M. (1998). Social Capital and Economic Development: Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework. *Theory and society*, 27(2), 151-208. doi:10.1023/A:1006884930135
- Woolcock, M. (2001). The place of social capital in understanding social and economic outcomes. *Canadian journal of policy research*, 2(1), 11-17.
- Yin, R. K. (2012). Case study methods.
- Zeike, S., Choi, K.-E., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Managers' Well-Being in the Digital Era: Is it Associated with Perceived Choice Overload and Pressure from Digitalization? An Exploratory Study. *International journal of environmental research and public health*, 16(10), 1746. doi:10.3390/ijerph16101746

Appendix A: Interviewvragen

Algemeen:

1. Kunt u uitleggen wat er is veranderd in uw werk? Wat vindt u van deze veranderingen? Kunt u alstublieft een voorbeeld geven?
2. Hoe is uw contact met collega's beïnvloed? Kunt u dit verder uitleggen?

Sociaal:

3. Hoe heeft de digitale werkmodus uw fysieke contact met collega's veranderd? Wat ontbreekt en waarom? Wat is er gebeurd met de sociale netwerken die u had, zijn deze veranderd en hoe?
4. Hoe heeft deze verandering uw netwerk met collega's beïnvloed?
5. Wat vindt u van de digitale communicatiemiddelen die in de organisatie beschikbaar zijn gesteld? Wat zijn uw opmerkingen daarover? Kunt u een voorbeeld geven van elementen die uw mening ondersteunen?
6. Hoe heeft beperkt fysiek contact het leiderschap en management in uw team / organisatie beïnvloed? Wat is er veranderd en hoe. Hoe ervaar je deze veranderingen?
7. Hoe waardeert de organisatie het werk dat u hebt gedaan terwijl u thuis werkte?
8. Wat vindt u van de controle die u heeft over uw werk en hoe ondersteunen uw collega's u bij uw werk? Welk type ondersteuning krijgt u en hoe wordt dit gegeven met behulp van technologie?
9. Hoe heeft de nieuwe manier van telewerken uw relaties met collega's veranderd? Wat is er veranderd en wat zijn voorbeelden die u in dit verband kunt geven?

Mentaal:

10. Hoe tevreden ben je op dit moment met je werksituatie? Kun je wat meer uitleggen waardoor je je zo voelt? Geef ook enkele voorbeelden.
11. Hoe ervaart u op dit moment werk gerelateerde stress / druk als u vanuit huis werkt?
Welke dingen verhogen uw stress en hoe helpt de organisatie u op dit moment met deze stress om te gaan.
12. Hoe ervaar jij jouw welzijn op de werkvloer? Wat is welzijn voor u op de werkplek, kunt u een voorbeeld geven. Als u uw zelf op welzijn zou beoordelen, hoe zou u dan uw welzijn beoordelen nu u vanuit huis werkt.
13. Hoe ondersteunt uw organisatie uw welzijn op dit moment? Wat denk je dat er kan worden gedaan om je stress te elimineren of te verminderen? En je angst? En je eventuele depressie?
14. Hoe is uw stemming beïnvloed door de veranderingen in de digitalisering? Kunt u uw antwoorden toelichten en redenen geven waarom?
15. Hoe hebben de veranderingen uw privé- en werklevens beïnvloed? Kun je wat meer uitleggen en voorbeelden geven?

Fysiek:

16. Hoe zijn uw lichamelijke klachten veranderd sinds u thuis werkte? Wat waren de veranderingen in bijvoorbeeld slaap, rugklachten etc.?
17. Welke ondersteuningsmechanismen zijn beschikbaar gesteld om u een specifieke werkplek te geven? Of om u te huisvesten op uw nieuwe werkplek (bijv. Financiële ondersteuning of IT om vanuit huis te werken)?
18. Wat is uw mening over werken op kantoor of telewerken, hoe beoordeelt u de een in tegenstelling tot de ander?

Algemeen:

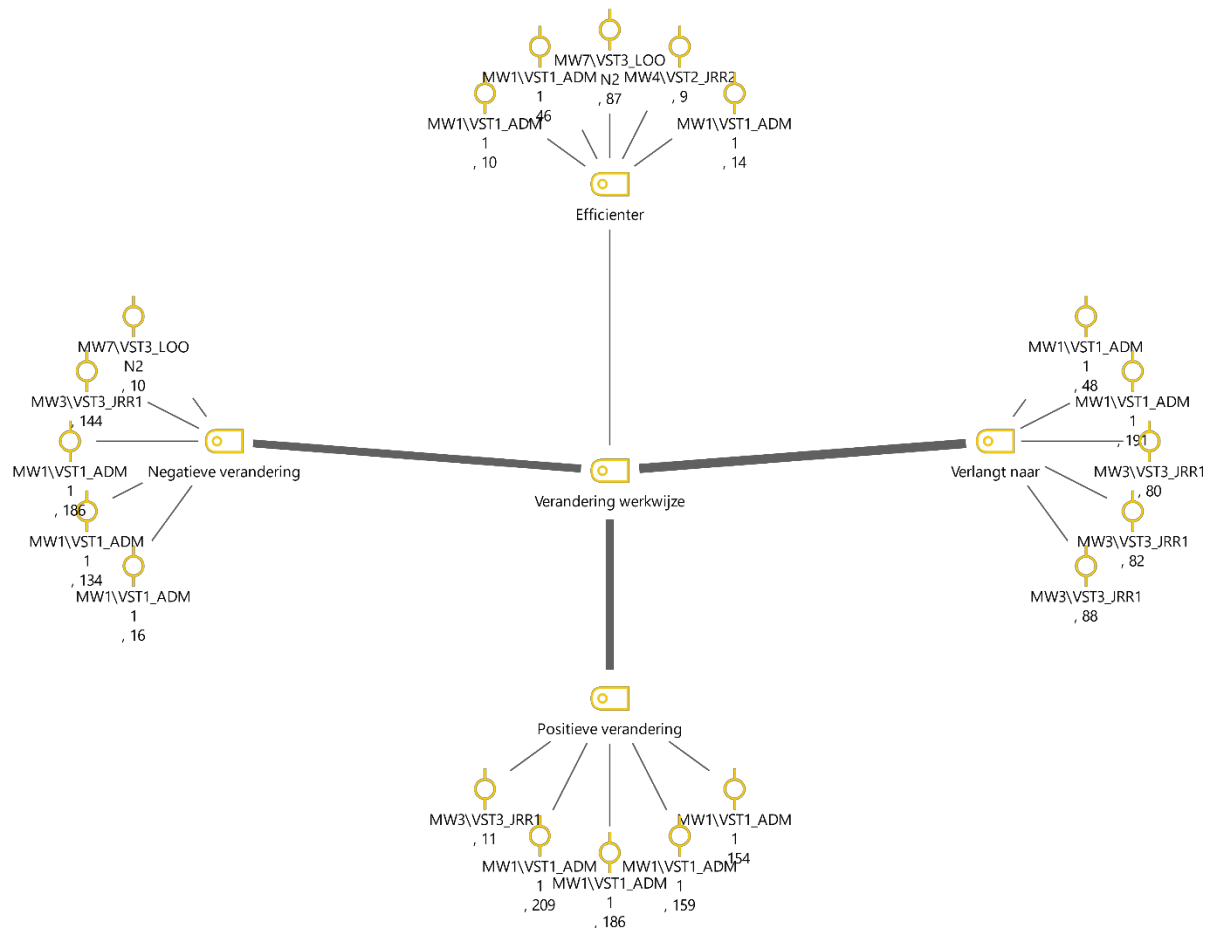
19. Als u de manager in uw organisatie was geweest, wat zou u dan hebben veranderd aan de huidige manier van werken, communiceren en leidinggeven?
20. Wat zijn uw laatste gedachten over het gebruik van technologie in een opstelling waar u overwegend vanuit huis werkt, wat ontbreekt er en wat kan er veranderd of verbeterd worden om u een gelukkiger mens te maken?

Appendix B: Coderingsbomen

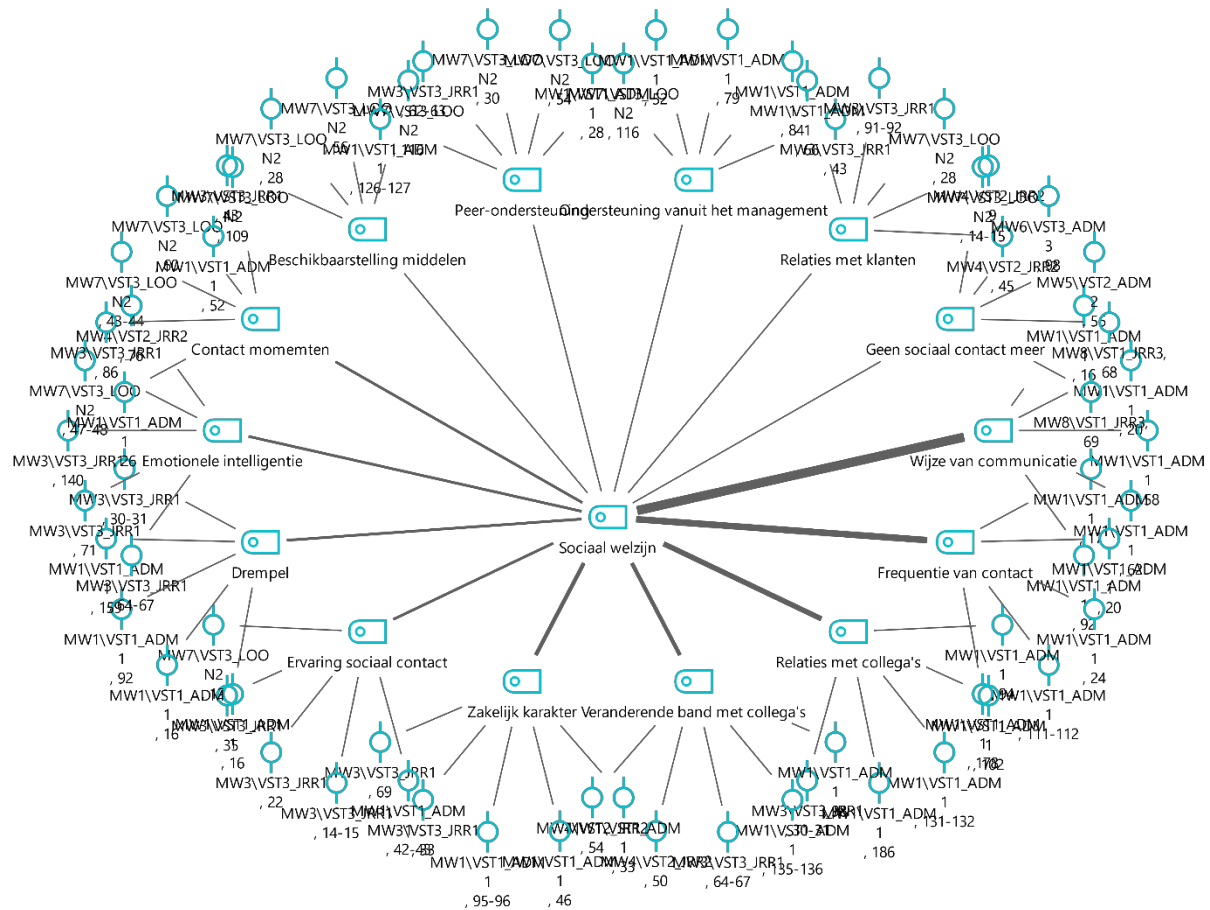
In deze bijlage zijn vijf coderingsbomen geplaatst, welke gemaakt zijn door middel van MAXMaps in de MaxQDA software.

B.1 Code-subcodes-segments model: Werkwijze

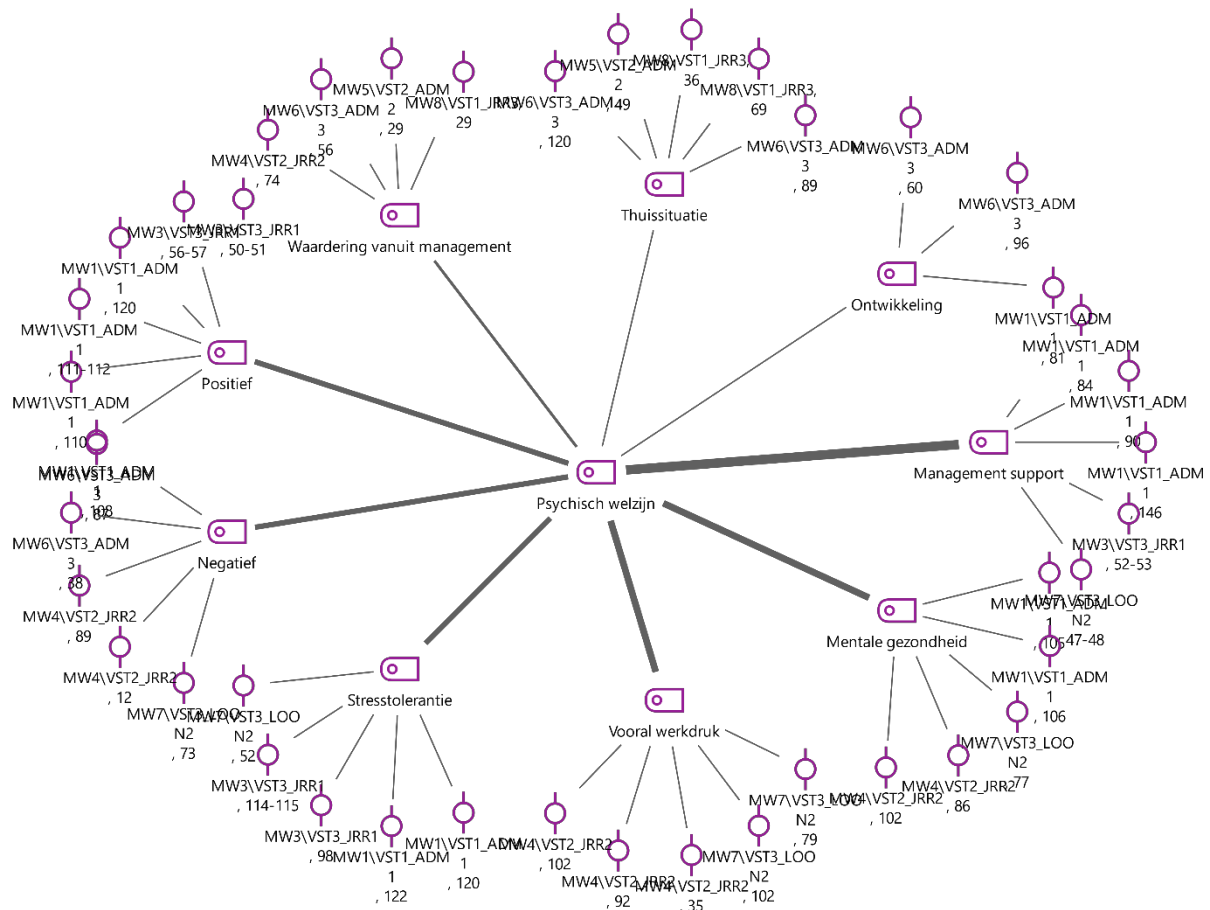
Code-Subcodes-Segments Model



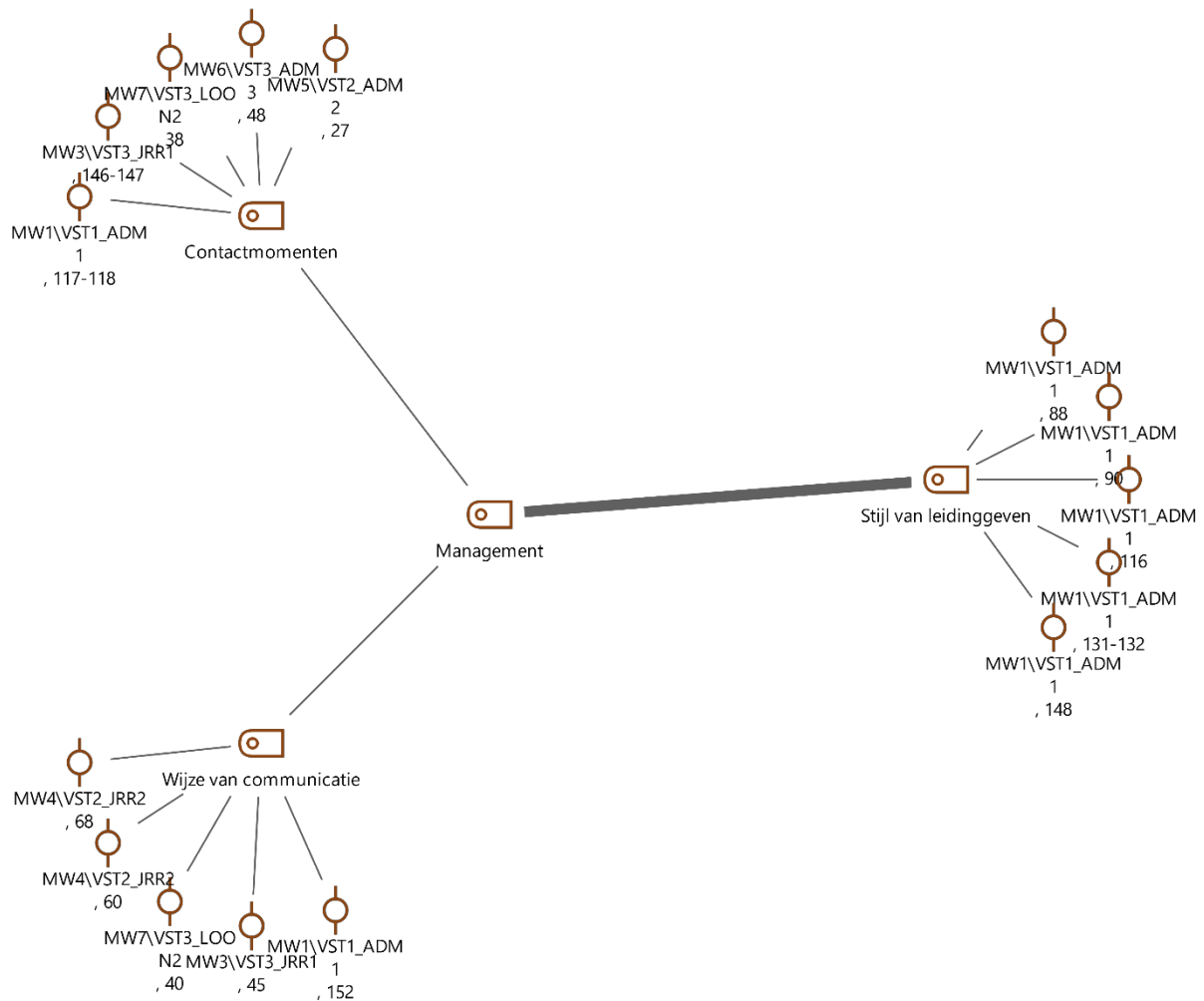
Code-Subcodes-Segments Model



46



Code-Subcodes-Segments Model



Appendix C. Verklaring eigen werk

VERKLARING EIGEN WERK

Naam student: Roy Ramaekers
Studentnummer: 852104308
Cursus code: IM9806
Cursus naam: Business Process Management and IT Graduation Assignment

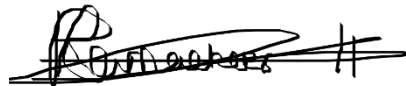
Titel van het werkstuk:

In de Examenreglementen van alle faculteiten van de Open Universiteit zijn in Hoofdstuk 2, paragraaf 3 gelijklopende definities alsmede een nadere toelichting opgenomen betreffende de begrippen fraude en plagiaat.

VERKLARING STUDENT:

Ik heb de definities van fraude en plagiaat zorgvuldig gelezen en begrepen en ik verklaar hierbij dat het bovengenoemde werkstuk geheel mijn/ons eigen werk is, en ik mij niet schuldig heb gemaakt aan fraude en/of plagiaat.

Plaats: Nuth
Datum: 14-07-2021
Handtekening:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Roy Ramaekers', with a horizontal line drawn through it.

Appendix D. Openbaarheid thesisrapport

Opname in plagiaatdetectiesysteem en de OU-opslagfaciliteit

Plagiaatdetectie

De student kan geen bezwaar hebben tegen de opname van zijn werk in het plagiaatdetectiesysteem. Opname van de scriptie in het plagiaatdetectiesysteem is noodzakelijk ter voorkoming van fraude zoals wordt bedoeld in het Centraal kader voor de tentamens en examens Open Universiteit.

Opslagfaciliteit

De student kan geen bezwaar hebben tegen de opname van zijn werk in de OU-opslagfaciliteit. De OU gebruikt PURE als opslagfaciliteit, waarmee zij een verwerkersovereenkomst heeft afgesloten. Opname van de scriptie in de OU-opslagfaciliteit is noodzakelijk op basis van de wettelijke bewaarplicht van afsluitende examens. De zichtbaarheid zal worden beperkt tot editors⁴.

Openbaarmaking

Volgens vast beleid van de faculteit MST worden scripties openbaar gemaakt. Voor zover de student als auteursrechthebbende bezwaar heeft tegen publiekelijke openbaarmaking van zijn scriptie in de OU-opslagfaciliteit of wenst dat opname hierin geanonimiseerd plaatsvindt, dan dient student dat middels de ondertekening van dit document kenbaar te maken. Dit document wordt tezamen met het indienen van de eindversie van de scriptie. De scriptie wordt wel opgenomen in de OU-opslagfaciliteit, maar de zichtbaarheid wordt beperkt.

Bezwaren die ná publicatie worden ingediend, kunnen er niet toe leiden dat uw scriptie van internet kan worden verwijderd. Verwijdering uit het eigen systeem is eveneens niet mogelijk gezien de wettelijke bewaarplicht; de OU kan uitsluitend instaan voor de beperking van de zichtbaarheid in PURE.

Ik heb bezwaar tegen de openbaarmaking van mijn scriptie

Naam student: Roy Ramaekers
Studentnummer: 852104308
Plaats: Nuth
Datum: 14-07-2021
Handtekening:

